



# ENDEVO

A D V I S O R Y   F I R M



## Corporate Governance

Adeguati assetti societari e C.C.I.I.

**Informativa di approfondimento n. 3 di 3**

17 Novembre 2022



**ENDEVO ADVISORY FIRM S.T.P.A.**

Contrà Ponte S. Michele, 3 / 36100 Vicenza (VI)

Tel. +39 0444 1237300

[info@endevo.it](mailto:info@endevo.it) / [endevo@legalmail.it](mailto:endevo@legalmail.it) / [endevo.it](http://endevo.it)

C.F. - P.IVA - Iscrizione Registro Imprese di Vicenza n. 04231740244

Capitale Sociale Euro 300.000 i.v.

## LA DIRETTIVA EUROPEA SULLA RISTRUTTURAZIONE – GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI.

A completamento di questa prima fase informativa per illustrare le modifiche legislative in esame, risulta evidente la crescente sensibilità del legislatore e della giurisprudenza in merito agli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Questa rende quantomai necessario svolgere una attenta valutazione (*assessment*) dell'attuale *governance* di ciascuna società, verificando l'allineamento alle *best practice* in materia, individuando le criticità più importanti e gli interventi di miglioramento.

È importante sottolineare come l'allineamento alla normativa rappresenti un motivo rilevante che deve spingere ad un'attenta analisi della *governance* attuale, ma non l'unico: infatti, l'attenzione **all'adeguatezza degli assetti e della governance** rappresenta un'area di intervento che:

- contribuisce al **miglioramento dei processi interni**;
- supporta la **gestione aziendale nel suo complesso**;
- agevola la **comprensione del ruolo dell'impresa (e della famiglia)** e delle modalità di allineamento degli interessi.

Per raggiungere gli obiettivi di cui sopra è quindi necessario prendere in esame le aree dell'organizzazione e gestione dell'impresa ed eventualmente del gruppo, assicurando la completezza, tempestività, attendibilità ed efficacia dei flussi informativi e la previsione dei flussi di cassa per un arco temporale pari a dodici mesi - nella prima versione del codice era indicato in sei mesi. In tal modo si possono creare i presupposti per il monitoraggio del *continuum* temporale delle variabili chiave connesse ai rischi e alla capacità di stare sul mercato.

La più volte richiamata adeguatezza degli assetti deve permettere di poter disporre delle informazioni necessarie a soddisfare le richieste contenute nella "lista di controllo" che determinano il superamento del "test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> D.lgs. 12.1.2019 n. 14, art. 13, Istituzione della piattaforma telematica nazionale e nomina dell'esperto  
Riportiamo a titolo meramente esemplificativo il primo punto della lista di controllo:

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa;

1.1. L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.

1.2. L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.

La normativa in commento fa riferimento a segnali (di allarme) che riportiamo qui di seguito:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 del CCI (Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati – “allerta esterna”).

I segnali di allarme che la norma richiama non sono però gli unici da monitorare<sup>2</sup> in quanto oltre ai dati quantitativi è opportuno fare attenzione ai dati qualitativi, gli indicatori non finanziari. Questi indicatori<sup>3</sup> rispetto ai dati di bilancio, risentono meno dell'influenza derivante da politiche contabili, si distaccano da quelle logiche, sono orientati al futuro e possono avere un importante contenuto previsionale<sup>4</sup> attraverso l'individuazione dei fattori critici di successo dell'azienda, la valutazione dei rischi, in particolare del rischio di credito. A questo proposito è utile ricordare che l'agenzia Fitch elabora delle classifiche sul rischio di credito ESG: i dati prodotti evidenziano che, allo stato attuale, è la Governance il fattore ESG più importante dal lato del credito.

---

1.3. L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.

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? 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.

1.5. L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 (ora 12) mesi? In difetto l'impresa predisporre un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

<sup>2</sup> Relazione illustrativa al decreto legislativo: In particolare, con l'inserimento dei commi 3 e 4, è chiarita la funzione delle misure e degli assetti organizzativi previsti nei commi precedenti e sono esplicitati i segnali di allarme più significativi rispetto ad una possibile situazione di difficoltà in cui si può trovare l'impresa.

<sup>3</sup> Key Performance Indicator (KPIs), espressi con misure non finanziarie ma mediante percentuali, misure fisiche, scale, ecc. ecc.

<sup>4</sup> Articolo 2428 Codice Civile, Relazione sulla gestione: *“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione [...] e contiene [...] gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale”*.



Terminiamo questa sintetica informativa richiamando l'art. 25 *octies* del CCI<sup>5</sup> che stabilisce un rilevante obbligo a carico dell'organo di controllo (nel sistema tradizionale il Collegio Sindacale) non soltanto quando si riscontri una situazione di crisi, ma già ove emergano condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rendono probabile. Si tratta di "un'allerta interna" dell'organo di controllo che deve richiedere agli amministratori interventi specifici<sup>6</sup> – al ricorrere delle ipotesi richiamate – e ricevere entro 30 giorni adeguate risposte in merito.

L'attivazione senza indugio è un dovere degli amministratori che è sottoposto alla vigilanza dell'organo di controllo: l'utilizzo del test pratico più sopra richiamato, permetterà allora di ottenere le necessarie informazioni per accertare la ragionevole perseguibilità del risanamento aziendale.

In conclusione, è possibile osservare che tutti gli imprenditori – naturalmente in rapporto alle dimensioni aziendali – dovranno disporre di strumenti di contabilità analitica oltre ad avere "visibilità prospettica sui flussi finanziari (budget, piani di tesoreria, ecc.). Non implementare assetti adeguati diviene quindi una violazione sanzionabile non solo nel contesto della crisi"<sup>7</sup>.

Endevo è a disposizione per supportare la società nell'assessment della governance aziendale.

Un cordiale saluto  
**ENDEVO ADVISORY FIRM**

---

<sup>5</sup> Art. 25-*octies* - 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.

<sup>6</sup> Tra i doveri dell'organo di controllo in sede societaria rientra la vigilanza sul rispetto di tali obblighi da parte degli amministratori con la possibilità, ritenuta in alcuni casi dalla giurisprudenza, di denuncia al tribunale delle gravi irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c. (cfr. Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, in [dirittodellacrisi.it](http://dirittodellacrisi.it); Trib. Milano, 21 ottobre 2019, in *Giur.Imprese*, 2021; Trib. Roma, 15 settembre 2020, in *Il caso*, 20 aprile 2021).

<sup>7</sup> Piergaetano Marchetti e Marco Ventoruzzo, La crisi non è più una condanna, *L'Economia* del 10.10.2022.