

ADEGUATI ASSETTI

RISCHI, RESPONSABILITÀ E OPPORTUNITÀ

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

- Esigenze di riforma della Legge Fallimentare ed entrata in vigore del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 («*Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza*»)
- Un cambio di paradigma: il *going concern* e le procedure di allerta. La necessità dell'emersione tempestiva della crisi e i nuovi obiettivi del diritto dell'insolvenza
- I nuovi doveri gestionali di cui al nuovo **art. 2086, comma 2, C.c.**: gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

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

L'art. 2086, comma 2, C.c.

L'obiettivo di salvaguardia e conservazione dell'impresa poggia su due pilastri



Obblighi organizzativi incombenti sugli amministratori

Istituzione di un assetto organizzativo, amministrativo, contabile adeguato (alla natura e alla dimensione dell'impresa), anche ai fini della tempestiva rilevazione della crisi
e, laddove necessario, adozione di uno strumento per il suo superamento

Obblighi di segnalazione sugli organi di controllo

Onere di costante verifica e segnalazione in capo al Collegio sindacale e al revisore legale
Tempestiva procedura di allerta (interna ed, eventualmente, esterna) in caso di intercettazione di segnali di crisi

In particolare: gli assetti organizzativi, amministrativi, contabili

Assetto organizzativo

Insieme di direttive e procedure aziendali che garantiscono che il processo decisionale sia adeguato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità

Assetto amministrativo

Insieme di procedure operative di funzionamento dei processi aziendali e di gestione delle risorse finanziarie

Predisposizione dei *reports* necessari al *management* per valutare i possibili scenari alternativi e prendere decisioni, monitorare la gestione, analizzarne i risultati

Assetto contabile

È parte degli assetti amministrativi, ma è circoscritto ad una corretta registrazione e traduzione contabile della gestione di impresa, propedeutica alla comunicazione all'esterno

I segnali d'allarme: cenni

L'art. 3 del Codice della Crisi individua i principali segnali che possono indicare l'imminenza di una situazione di crisi (*pre-crisi*):

- ▶ Debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni, pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo delle retribuzioni
- ▶ Debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti
- ▶ Esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purchè rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni
- ▶ Esposizioni debitorie nei confronti dell'INPS / INAIL / Agenzia delle Entrate / Agenzia delle Entrate - riscossione che superino determinati parametri

Il Decreto 231 e il Modello di Organizzazione e Gestione (MOG)

- Responsabilità in sede penale dell'Ente
- L'impresa può essere ritenuta responsabile per un reato commesso da un soggetto in posizione apicale ovvero subordinata, nell'interesse o a vantaggio dell'Ente, se non dimostra che:
 1. Ha adottato ed efficacemente implementato, prima della commissione del reato, un **Modello di organizzazione e gestione** idoneo a prevenire la realizzazione di illeciti penali
 2. Ha affidato ad un **Organismo di Vigilanza** il compito di vigilare sul suo funzionamento, aggiornamento e sulla sua osservanza
 3. Il reato è stato commesso eludendo fraudolentemente il Modello (*per gli apicali*) / la commissione del reato non è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza (*per i subordinati*)

La struttura del Modello di Organizzazione e gestione



Parte generale

assetto organizzativo dell'ente;
obiettivi e principi del Modello;
codice etico; mappatura dei rischi
(*risk assesment*); funzioni e poteri
dell'Organismo di Vigilanza;
sistema disciplinare



Parte speciale

rispetto alla valutazione astratta
della parte generale, vengono qui
definite le procedure specifiche per
prevenire il compimento dei reati
presupposto: gestione dei rischi
(*risk management*)

La relazione intercorrente tra il «Mog 231» e gli adeguati assetti

- Ferma restando la diversa funzione specifica del «Mog 231» da una parte e degli assetti dall'altra, vi è una «comunione di intenti» nella finalità di favorire una **buona gestione dell'impresa**
- Non possono coincidere integralmente, ma l'approccio 231 può fornire un importante apporto nell'ottica di una *governance* sempre più integrata ed interconnessa, essenziale per l'adempimento dell'obbligo di cui all'art. 2086, comma 2, C.c.
- L'esperienza consolidata negli anni di vigenza del Decreto 231 può fornire le basi per la creazione degli «adeguati assetti», riempiendo di contenuto un obbligo inserito recentemente nel nostro ordinamento e non ancora determinato nel suo contenuto

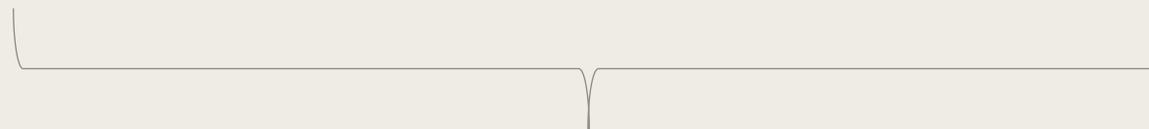
Se il «Mog 231»

*è redatto all'esito di
un
approfondito risk
assessment*

*è
efficacemente
attuato*

*è costantemente
aggiornato*

*favorisce flussi
informativi
approfonditi e costanti*



- I. diviene un adeguato scudo preventivo (con forza esimente per l'Ente) per la commissione dei reati presupposto di cui al Decreto legislativo 231/2001
- I. costituisce un adeguato assetto ex art. 2086, comma 2, C.c., idoneo ad intercettare indici anticipatori di uno stato di squilibrio economico-finanziario dell'azienda

Collegamenti tra *compliance* e crisi aziendale

È verosimile che la commissione di reati rilevanti per il Decreto 231 possa essere favorita da una crisi in atto e, dunque, la prevenzione degli illeciti abbia effetti positivi anche per evitare squilibri economici:

l'impresa percepisce difficoltà sul mercato e vive una situazione di disagio per cattive prassi aziendali in violazione del MOG e delle buone regole di *governance*



Collegamenti tra *compliance* e crisi aziendale: esemplificazioni

	<i>attività sensibile per i reati- presupposto (D.Lvo 231/2001)</i>	<i>indici di pre-crisi (rilevante ex art. 2086 C.c.)</i>
tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori	si riscontrano attività sensibili alla commissione dei reati di omicidio colposo ovvero lesioni colpose	causato da una riduzione nell'impiego di dispositivi di protezione individuale, a sua volta causato da difficoltà economico-finanziarie
gestione dei crediti verso i clienti	è attività sensibile strumentale alla commissione dei reati contro la Pubblica Amministrazione, di corruzione tra privati, di istigazione alla corruzione di privati	l'eccessivo e incontrollato credito accordato a clienti non (più) affidabili può generare nel tempo difficoltà di incassi di fatture e squilibrio finanziario con impatti negativi sul pagamento dei debiti verso i fornitori, l'erario, le banche

Un ulteriore effetto positivo dell'adozione del «Mog 231» sulla prevenzione della crisi

Il rapporto causa-effetto può infine risultare invertito:

Se non si raggiunge l'obiettivo della prevenzione della commissione di reati presupposto e, quindi, si verificano episodi criminosi, le conseguenze previste dall'ordinamento per gli Enti che non hanno adottato efficacemente il Modello di prevenzione sono onerose **sanzioni pecuniarie** (oltre che interdittive)



Queste ultime incidono negativamente sulla vita economica dell'impresa e ciò può dar vita, negli scenari peggiori, a ***stati di decozione***

Una nuova sfida di integrazione: verso un Modello unico?

- *De iure condito*, l'adozione del Modello 231 non è imposta come **onere obbligatorio** per le imprese. Di fatto, però, si può oggi ritenere che l'assenza di un Modello possa costituire inadempimento dell'obbligo di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili ex art. 2086 C.c.
- Si potrebbe avanzare la proposta di un Modello unico, indirizzato simultaneamente ad entrambi gli scopi:
 - Consentire l'intercettazione di rischi di commissione dei reati presupposto
 - Portare all'emersione dei sintomi di crisi
- In tal modo, gli sforzi richiesti alle imprese sarebbero canalizzati e, dunque ottimizzati e potenziati

LA TUTELA DEL LAVORO NELLA CRISI D'IMPRESA

Il nuovo **Codice della Crisi d'Impresa** incide altresì, direttamente e indirettamente, sul diritto giuslavoristico:

- Regola espressamente gli effetti dell'insolvenza sui rapporti di lavoro (nel caso di composizione negoziata, di concordato preventivo, di liquidazione giudiziale)
- Introduce una specifica procedura di informazione e consultazione sindacale in materia di composizione negoziata della crisi e nel caso di adozione di altri strumenti di risoluzione della crisi
- Riforma la disciplina dell'istituto del trasferimento dell'azienda in crisi

L'art. 2086, comma 2, C.c. e i suoi riflessi

La neo-introdotta disposizione che onera l'imprenditore di istituire adeguati assetti – organizzativi, amministrativi, contabili – al fine di rilevare tempestivamente la crisi e adottare gli strumenti idonei al suo superamento può avere una **rilevanza lavoristica**:

- Sul valore che assume il capitale umano all'interno dell'impresa *in bonis*
- Sugli obblighi che scaturiscono nei confronti dei lavoratori nel caso di emersione dello stato di crisi e di conseguente adozione di uno strumento per il suo superamento
- Per la rilevanza sistematica che possono assumere dunque *in generale* gli obblighi di informazione e consultazione sindacale disseminati nell'ordinamento

Gli adeguati assetti e il capitale umano

- Il primo effetto sul diritto del lavoro riguarda la **valorizzazione della qualità del capitale umano all'interno dell'impresa *in bonis***
- La ricerca dell'adeguatezza degli assetti ex art. 2086 C.c. implica l'opportunità di valorizzare:
 - Chiarezza dei ruoli
 - Esigenza di funzioni aziendali preposte alla produzione e all'analisi dei flussi informativi
 - Coinvolgimento dei lavoratori, valorizzazione delle forme partecipative
 - Investimenti in programmi di crescita orientati al conseguimento e certificazione delle competenze
 - *Welfare* aziendale

che, nel loro complesso, concorrono a fondare una gestione strategica dell'impresa

Promuovere la qualità del capitale umano risponde all'interesse dell'impresa e, al tempo stesso, concorre all'adempimento dell'obbligo di dare attuazione all'art. 2086, comma 2, C.c.

Un interesse collettivo all'istituzione di adeguati assetti?

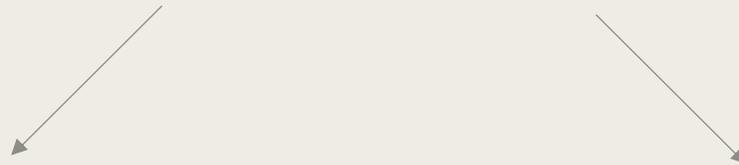
Ci si può domandare se sussiste un **interesse giuridicamente rilevante dei lavoratori** alla realizzazione degli adeguati assetti

La riposta positiva è suggerita da diversi elementi:

- ✓ Nella riforma delle procedure concorsuali la salvaguardia dell'occupazione è individuata come uno degli obiettivi del sistema riformato, assieme alla tutela del *going concern*
- ✓ Tale onere non è confinato nel Codice della Crisi, ma si inserisce in una disposizione del Codice Civile sulla quale si basa la ricostruzione in termini negoziali della relazione tra datore di lavoro e lavoratore
- ✓ Ne è onerato l'«imprenditore collettivo», la persona giuridica in quanto tale: non è finalizzato unicamente all'interesse dei soci, ma di tutti i terzi interessati al valore dell'impresa (tra cui i lavoratori)

La connessione tra gli adeguati assetti e la tutela dei lavoratori: la *continuità aziendale* come finalità comune

- Gli idonei assetti di cui all'art. 2086 C.c., atti a consentire la rilevazione tempestiva degli indici di crisi, è funzionale all'attivazione degli strumenti idonei a risolverla, nell'ottica di assicurare la **continuità aziendale**
- L'intercettazione della pre-crisi e un conseguente intervento precoce per risolverla sono contemporaneamente gli strumenti per



Soddisfare l'interesse dei
creditori (tra cui rientrano anche
i lavoratori) alla **realizzazione del
proprio credito**

Soddisfare l'interesse dei
lavoratori alla **conservazione
della propria occupazione**

Una pretesa giuridicamente rilevante: i risvolti applicativi

Il riconoscimento dell'interesse collettivo alla corretta gestione è confermato anche dall'importanza assegnata alle procedure di informazione e consultazione sindacale:

- Il datore di lavoro ha un generale **obbligo di informazione e consultazione** ex art. 4, comma 3, d.lgs. 25/2007, con riferimento all'andamento dell'impresa, alla sua situazione economica, all'impatto sull'occupazione
- La Direttiva 2019/1023 esclude all'art. 13 che l'attuazione degli interventi finalizzati a salvare l'impresa attraverso la ristrutturazione preventiva possa pregiudicare i diritti di informazione e consultazione sindacale: deve dunque essere assicurato il **coinvolgimento dei rappresentati dei lavoratori**
- L'art. 4 D.lvo 14/2019, nel regolare la composizione negoziata della crisi, disciplina una specifica procedura di informazione e consultazione sindacale

- Tra gli altri strumenti di superamento della crisi, ve ne sono alcuni per la cui attuazione è previsto il **coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori**:
 - Accesso alla cassa integrazioni guadagni
 - Gestione di un licenziamento collettivo
 - Attuazione di un trasferimento d'azienda



Si può affermare dunque che le **procedure di informazione e consultazione** sulla formazione delle decisioni imprenditoriali – in quanto volte a realizzare il coinvolgimento di terzi interessati al valore dell'impresa, alla sua salvaguardia e redditività – costituiscono esse stesse **parte del corretto adempimento dell'obbligo** di istituire assetti adeguati

I possibili risvolti applicativi: un caso pratico

- Ci si chiede dunque quali siano le **conseguenze e i rimedi** a disposizione del sindacato per reagire ad un'eventuale **condotta antisindacale** (di violazione degli obblighi di informazione e consultazione)
- ESEMPIO: trasferimento d'azienda: *«Il mancato rispetto, da parte del cedente o del cessionario, degli obblighi previsti dai commi 1 e 2 costituisce condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28 L. 300/1970»* (art. 47 L. 428/1990)



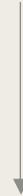
il mancato espletamento della procedura non condiziona la piena efficacia dell'atto
traslativo

MA

incide esclusivamente sugli effetti che produce sui lavoratori facenti parte della struttura
oggetto del trasferimento

(Cass. 6 giugno 2003, n. 9130)

- L'art. 2086 C.c., così come interpretato e applicato, consente di ricondurre il corretto adempimento delle procedura di informazione e consultazione sindacale all'interno del modo corretto di *fare impresa*



Il corretto espletamento della procedura di informazione e consultazione sindacale non ha più rilevanza solo sul piano del rapporto datore di lavoro – soggetti sindacali, ma rileva sul piano della **corretta gestione d'impresa** (fonte di responsabilità per gli amministratori nei confronti della compagine sociale e dei terzi interessati, ovvero sia nei confronti di tutti i soggetti a vantaggio dei quali l'art. 2086 C.c. impone l'istituzione di adeguati assetti)

Punti critici: il disallineamento temporale delle due discipline

- La **disciplina civilistica**, così come riformata dal Codice della Crisi d'Impresa, tutela come valore supremo la continuità aziendale e, di riflesso, la prontezza dell'intervento («*senza indugio*»)
- Diversamente, la **logica giuslavoristica** tende a dilazionare gli interventi che coinvolgono i dipendenti, ricerca il dialogo e il confronto tra le parti e questi necessitano di tempistiche fisiologicamente prolungate
- Gli interventi che coinvolgono i lavoratori, pur nell'ambito della regolazione della crisi d'impresa, rimangono regolati dalla legge lavoristica, che impone dunque specifici limiti procedurali e presupposti sostanziali



L'attuale assetto normativo potrebbe risultare inidoneo ad apportare rapidità e certezza alla gestione della crisi

Le tempistiche giuslavoristiche: esemplificazioni

È verosimile che la crisi possa essere affrontata attraverso interventi che incidono sui lavoratori, quali ad es.: riduzione del personale, ammortizzatori sociali, trasferimenti d'azienda

	Licenziamenti di natura economica	Ammortizzatori sociali	Operazioni tese all'efficientamento (trasferimenti d'azienda)
Tempistiche imposte dalle legge lavoristica	Procedure diversificate, a seconda del requisito occupazionale dell'azienda e della tipologia del recesso da intimare. Comuni sono gli interventi di mediazione obbligatori che possono durare mesi	Procedure scandite da diversi passaggi temporali, variabili in base al grado di penetrazione della crisi in azienda, declinati nel dettaglio dal D.lgs. 148/2015	L'ordinamento impone precipua procedura di confronto sindacale, che dovrà avviarsi quantomeno 25 giorni in anticipo rispetto al <i>closing</i>

Le insidie degli accordi con gli Uffici fiscali e delle adesioni alle procedure premiali alla luce della normativa degli adeguati assetti

QUANDO GLI ACCORDI CON GLI UFFICI FISCALI POSSONO MINARE GLI EQUILIBRI ECONOMICO-FINANZIARI

- Art. 3 del codice della crisi, comma 4, lettera d) indica quando la situazione debitoria con l'Erario rappresenta un segnale di previsione di crisi.

L'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 novies, comma 1.

- Art. 25-novies del codice della crisi, comma 1 segnalazioni all'imprenditore
 - lettera c) Agenzia delle Entrate
 - lettera b) Agenzia delle entrate-riscossione

L'Agenzia delle Entrate segnala al superamento di un debito scaduto relativo all'IVA superiore al 10% del volume d'affari relativo all'anno precedente ed in ogni caso se il debito è superiore a 20.000 euro;

L'Agenzia delle entrate-riscossione segnala l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

Vi sono istituti che se non gestiti correttamente possono condurre alle situazioni di cui all'art.25-novies, ma anche quelle di cui all'art.3 comma 4 lett.b) e c)

lett.a) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

Let. b) 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;

PROCEDURE PREMIALI

Sono procedure premiali quelle che:

- 1) Prevedono sconti ovvero azzeramenti sulle sanzioni per violazioni già rilevate dalla Amministrazione finanziaria;
- 2) Prevedono sconti ovvero azzeramento delle sanzioni, oppure determinazioni forfettarie delle violazioni per fatti non ancora accertati ma solo presunti

L.197/2022 commi da 231 a 252 c.d. ROTTAMAZIONE QUATER

VANTAGGI

- ▶ Azzeramento delle sanzioni;
- ▶ Debenza dei soli interessi iscritti a ruolo e di mora;
- ▶ Rateizzazione delle somme dovute
- ▶ si tratta di importi dovuti già iscritti in bilancio (almeno per la quota capitale) quindi senza impatto sull'aspetto economico

INSIDIE

- ▶ rateizzazione molto impegnativa per importi elevati, con versamento del 20% del dovuto in soli due mesi consecutivi a fine anno (10% ottobre, 10% novembre)
- ▶ Presenza di importanti scadenze nei 30 giorni successivi: Il acconto di imposta, IMU, acconto IVA;
- ▶ La stessa A.F. aveva sconsigliato di presentare una sola domanda ma di spezzare il dovuto su più domande

D.L. 113/2024 art.2-quater commi 4 e 8 c.d. ravvedimento speciale CPB

VANTAGGI

- ▶ Inibita in *toto* la possibilità di accertamento analitico e per presunzioni degli anni ravveduti;
- ▶ Imposta sostitutiva massima (15%) più bassa della aliquota di imposta (24% IRES, 23% base IRPEF) stessa aliquota per l'IRAP.
- ▶ Versamento rateale

INSIDIE

- ▶ Base imponibile può essere elevata sino al 50% di incremento rispetto al dichiarato;
- ▶ Rate mensili e pagamento massimo in due anni;
- ▶ Si tratta di importi non iscritti a bilancio neppure per la parte di quota capitale, e del tutto indeducibili.
- ▶ Effetti per le piccole società di capitali sul P.N.

ACCERTAMENTI CON ADESIONE il caso del TRANSFER PRICE

- Art.110, comma 7, TUIR
- Art.6-bis L.212/2000
- Artt.6 e 8 D.Lgs. 218/1197

Art.110, comma 7, TUIR

NORME GENERALI SULLE VALUTAZIONI

- ▶ Stabilisce che i componenti del reddito derivanti da operazioni con società non residenti nel territorio dello Stato, che direttamente o indirettamente controllano l'impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa, sono determinati con riferimento alle condizioni e ai prezzi che sarebbero stati pattuiti tra soggetti indipendenti utilizzando per l'applicazione del presente comma quanto previsto dalle linee guida OCSE.

Art.6-bis, L.212/2000

PRINCIPIO DEL CONTRADDITTORIO

- ▶ Per consentire il contraddittorio, l'amministrazione finanziaria comunica al contribuente, lo schema dell'atto impositivo, assegnando un termine non inferiore a sessanta giorni per consentirgli eventuali controdeduzioni
- ▶ L'atto adottato all'esito del contraddittorio tiene conto delle osservazioni del contribuente ed è motivato con riferimento a quelle che l'Amministrazione ritiene di non accogliere.

Artt.6 e 8 D.Lgs. 218/1197

ISTANZA DEL CONTRIBUENTE

ADEMPIMENTI SUCCESSIVI

- ▶ L'art.6 regola la procedura dell'accertamento con adesione a fronte di un atto accertativo
- ▶ L'art.8 regola le modalità di pagamento sino ad un massimo di 16 rate trimestrali

ACCERTAMENTI CON ADESIONE (non ci sono vantaggi automatici)

INSIDIE

- ▶ Possono essere accertate più annualità contestualmente;
- ▶ Non è possibile preventivare il vantaggio ottenibile;
- ▶ Si tratta di importi che non si trovano a bilancio e dovranno essere iscritti *ex novo*.
- ▶ Si tratta di costi indeducibili.
- ▶ Devono essere ben valutati gli effetti delle iscrizioni in bilancio sia ai fini del patrimonio netto che del valore del debito.

INSIDIE

- ▶ Va fatto immediatamente presente all'Ufficio dell'eventuale rischio di decapitalizzazione della società.
- ▶ Va valutata attentamente la sostenibilità degli impegni finanziari. L'impossibilità di pagare da conseguenze immediate di aumento considerevole delle sanzioni e revoca della dilazione.
- ▶ Rischio di dover scegliere se pagare il fisco o i fornitori.

Adeguati Assetti «*Statistici*»

Quando Previsione e Probabilità si fanno Legge



*A cura di Carlo Mauri
Dottore Commercialista
Consulente Finanziario Professionista CoFiP*

Il quadro normativo

1. D.Lgs. 14/2019: Codice della Crisi e della Insolvenza
2. Art. 2, comma 1, lettera a): «crisi»: lo stato del debitore che rende **probabile** l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa **prospettici**...
3. Art. 3:
 - Comma 2: l'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai **sensi dell'art. 2086 del C.C**, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi...
 - Comma 3: Al fine di **prevedere** tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 2 devono consentire di:
 - rilevare eventuali *squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario*...

Cenni di Giurisprudenza

1. Il Documento di Ricerca della Fondazione Nazionale dei Commercialisti:

- «*Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili, profili Civilistici e Aziendalistici*» del 7 luglio 2023 (pagina 14) riporta le indicazioni estratte da un decreto del Tribunale di Cagliari del 19/01/22:
 - «...la mancanza dell'Assetto Amministrativo si manifesta, tra l'altro, per la mancata redazione di strumenti di natura previsionale...»

Contestualizziamo Probabilità e Previsione

Il fatto che il concetto, solo apparentemente semplice, di probabilità sia stato introdotto nel Codice (art.2) non incide sul suo significato e sull'acceso dibattito sulla sua natura in ambito statistico-matematico.

Domanda: *quanto deve essere probabile l'insolvenza a causa dello stato del debitore per esserci «crisi»?*

Istintivamente si potrebbe dire una probabilità $> 50\%$ (nella legge ovviamente non è detto...non sarebbe stato possibile), ma 50% rispetto a cosa?



A. Probabilità: frequentista o soggettivista

Probabilità «frequentista»

- Una moneta lanciata può assumere solo due stati: testa o croce. Qui la probabilità è del 50%.
- Un dado ha solo sei possibili gradi di libertà. La probabilità ad ogni lancio è 16,67%.

Ma quanti stati (gradi di libertà) può assumere un business aziendale nel tempo?

A. Probabilità: frequentista o soggettivista

Probabilità «soggettivista»

Sicuramente molteplici, alcuni più probabili di altri, ma comunque un numero elevato, indefinibile e mutevole nel tempo.

L'attribuzione di un tasso di rischio di crisi è tanto più arbitrario e soggettivo, quanto minore è il grado di conoscenza del business che per sua natura resta avvolto dall'incertezza.

Pertanto, nel contesto aziendale, siamo nell'ambito della **probabilità «soggettivista»**.

Questa difficile condizione espone gli amministratori ex-post a possibili rilievi di responsabilità.

È necessario utilizzare tutti gli strumenti offerti dalla statistica per limitare al massimo interventi arbitrari che esponano a chiamate di responsabilità amministratori ed organi di controllo.

B. Previsioni

Il documento O.I.V. (Organismo Italiano di Valutazione) n.°1/2021 – 16 marzo 2021 «Uso di informazione finanziaria prospettica nella valutazione d'azienda» fa chiarezza sul tema:

Se per le previsioni **esiste** una base ragionevolmente obiettiva di assunzioni tratte da:

- Bilanci del passato che hanno dimostrato una certa stabilità (bassa volatilità = basso **scarto quadratico medio**), con una chiara presenza di trends in corso, misurabili con **regressioni statistiche**, meglio se non lineari (quadratiche o cubiche) perché hanno un migliore fitting con il trend.
- Confronto con società realmente comparabili.
- Banche Dati autorevoli ed indipendenti per i dati settoriali (per esempio Cerved o Statista).

...allora ha senso parlare di «*Previsioni*».

C. Proiezioni (o Previsioni Ipotetiche)

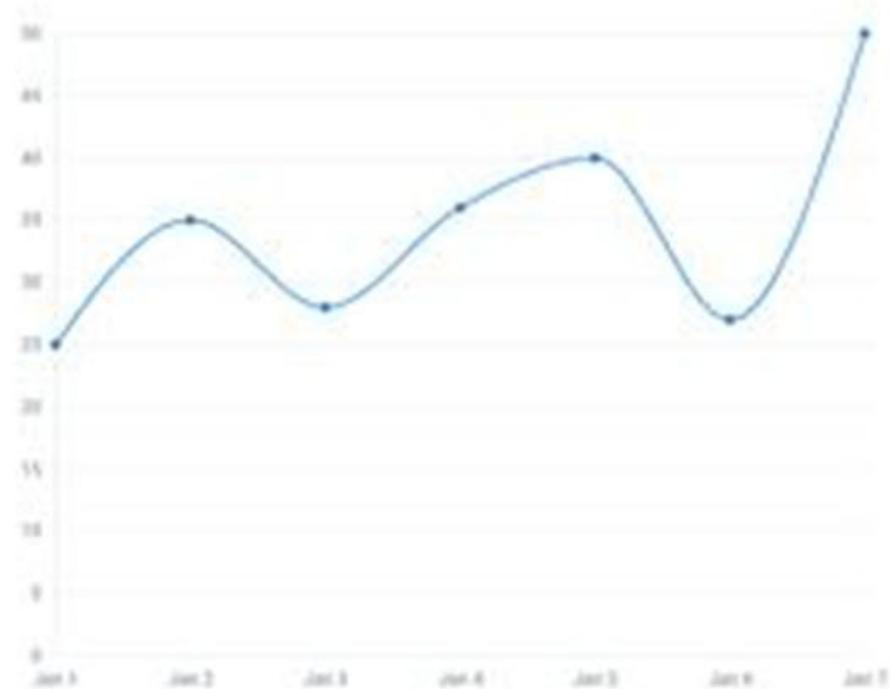
Se non esistono basi ragionevolmente obiettive tratte dai bilanci passati, dal confronto con i competitors o da fonti esterne, soprattutto nei tempi attuali caratterizzati da *crescente instabilità*;

Allora non si può parlare di previsioni ma di *Proiezioni* (previsioni ipotetiche) basate su assunzioni iniziali stabilite dagli amministratori in funzione dello scopo dell'informazione prospettica che qui è: «prevenire l'emersione della crisi». In tal caso lo scenario è preferibile che sia un *range di risultati*, ovvero una *distribuzione probabilistica di possibili scenari*.

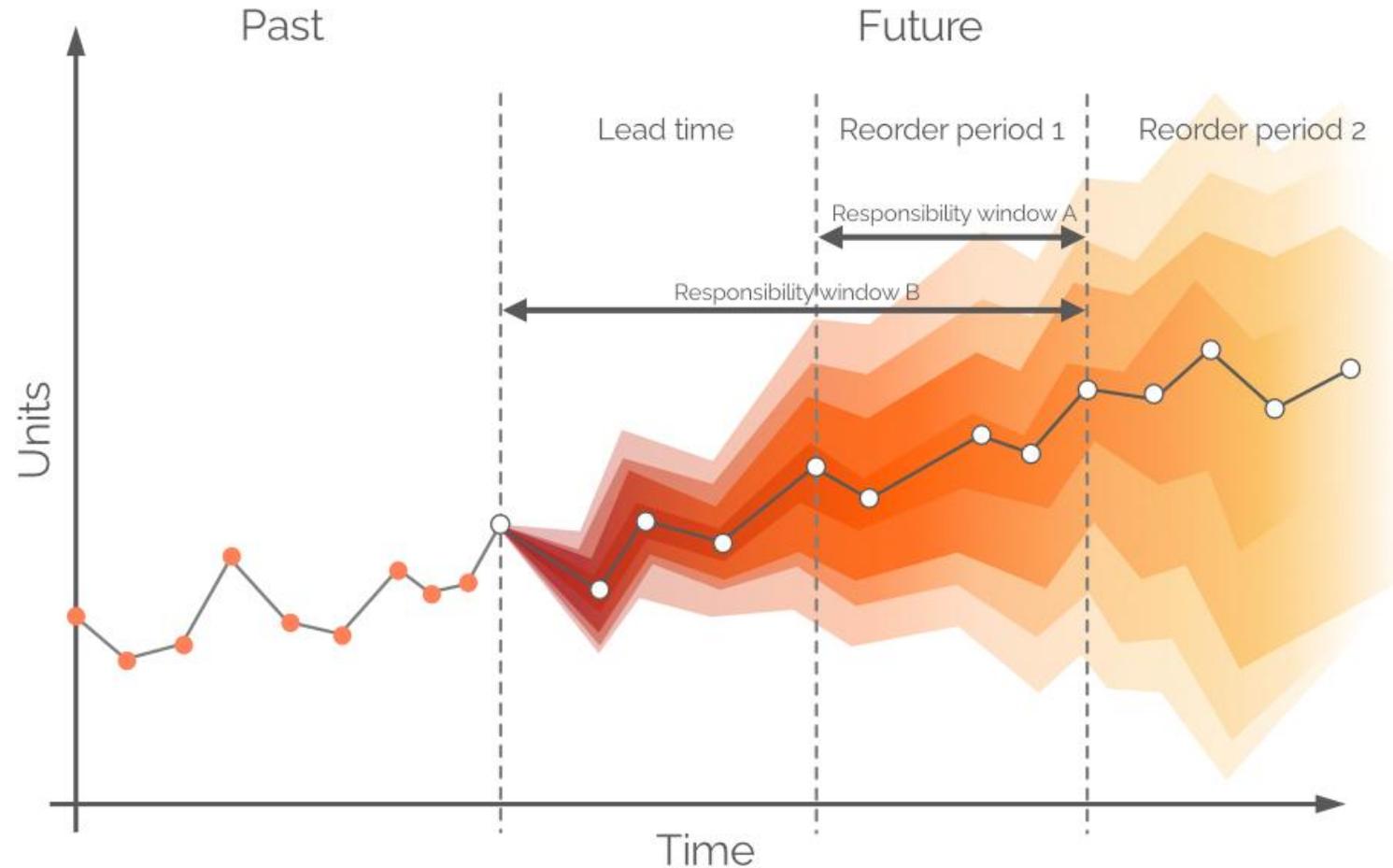
Graficamente: non punti e curve ma un'*area* (Campo degli Eventi).

Esempio grafico puntuale per le previsioni

Business Revenue



Esempio grafico a distribuzione di probabilità per le Proiezioni



Orizzonte temporale di previsioni o proiezioni

Vi sono due orizzonti temporali:

1. **Corto Periodo** (12 mesi) per:

- a) Inadeguatezza dei flussi *prospettici* per coprire le scadenze successivi 12 mesi (art.2);
- b) Sostenibilità debiti e prospettive continuità aziendale *almeno* per i 12 mesi successivi (art.3).

2. **Lungo Periodo** con *Impairment Test* (5 anni) per:

- a) Rilievo di squilibri di carattere patrimoniale (art.3).

Il documento della **Fondazione Nazionale Commercialisti (marzo 2019)** sulla «**Valutazione del Rischio di Crisi Aziendale**» sottolinea la necessità (pag.13) di fare un *Impairment Test* tra il Valore d'Uso dell'azienda (*Enterprise Value: EV*) e la sua *Posizione Finanziaria Netta (PFN)*.

Se $EV < PFN$ vi è squilibrio patrimoniale e il debito finanziario NON è sostenibile.

Instabilità di Scenario Macro Economico

Superare il metodo deterministico

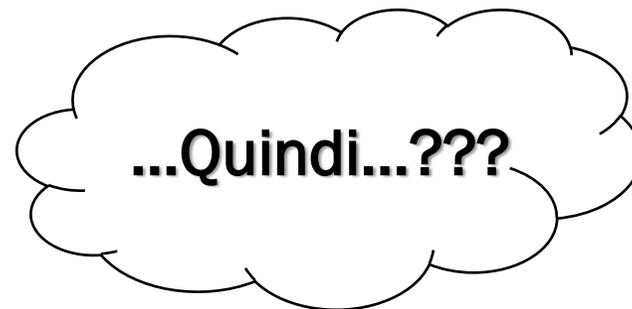
Conflitti bellici, guerre commerciali, inflazione, incremento dei tassi d'interesse ecc..

Hanno portato un ripensamento sui modelli da adottare nelle future valutazioni per esempio il **Documento O.I.V. n.1/2022 del 29/06/22** sugli *Impairment Test*, recita testualmente (pag.16): «...il maggior rischio valutativo, in un contesto di elevata incertezza, reca con sé un'inevitabile maggiore imprecisione della stima e ciò comporta una preferenza in termini generali verso *modelli di valutazione probabilistici piuttosto che deterministici* (ossia fondati su variabili di input fisse e su un unico risultato)...»

Modelli Probabilistici o Stocastici

In un contesto sempre più incerto l'obbligo di «prevedere» non può più limitarsi ad assumere ipotesi iniziali non supportate da solidi parametri di riferimento, come in precedenza ricordato. In assenza di tali parametri per non cadere in scelte arbitrarie molto rischiose per gli amministratori bisogna adottare **modelli stocastici** che i **Principi Italiani di Valutazione – PIV (2015)** definiscono come:

- «Modelli economici in cui, oltre a variabili certe, intervengono variabili aleatorie o casuali così che le variabili endogene del sistema sono composte da due parti: una componente sistemica (o esatta) propria dei modelli *deterministici* ed una componente stocastica che varia secondo schemi *probabilistici*».



Modelli Probabilistici o Stocastici

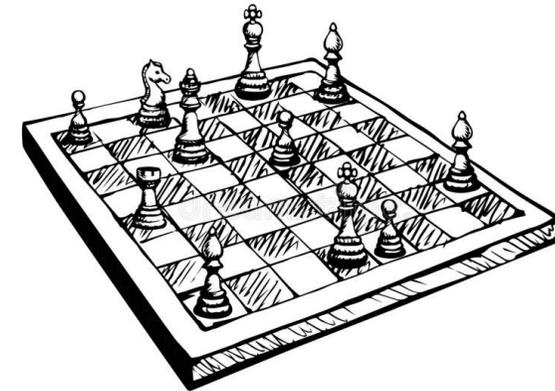
Quindi occorre trovare una combinazione tra:

Casualità



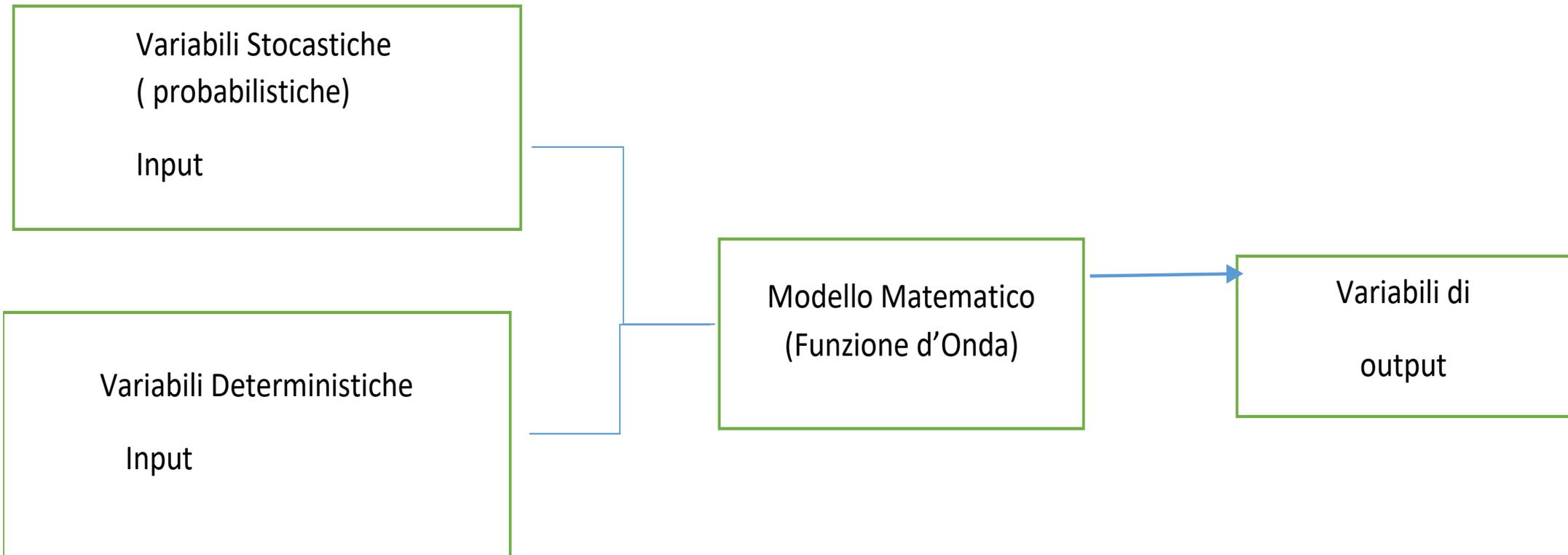
X

Determinismo



Logica di funzionamento

METODO STOCASTICO: SCHEMA DI FUNZIONAMENTO

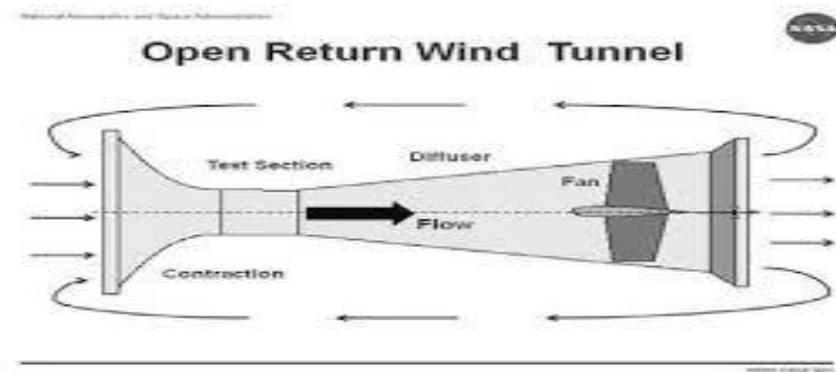


Finalità del modello

La finalità di questo modello è di individuare rischi e criticità dei piani economico-finanziari dei Business Plan attraverso schemi probabilistici associati a parametri predeterminati.

Non ci si limita quindi, a rappresentare tre sole ipotesi: base, best e worst case. Si sviluppano molteplici ipotesi e si quantificano le varie distribuzioni di probabilità in cui si collocano i molteplici risultati. Nel modello stocastico si simula l'incertezza del *mondo reale*.

Come in una sorta di «galleria del vento» si stima l'impatto dell'incertezza sul modello economico prospettato.

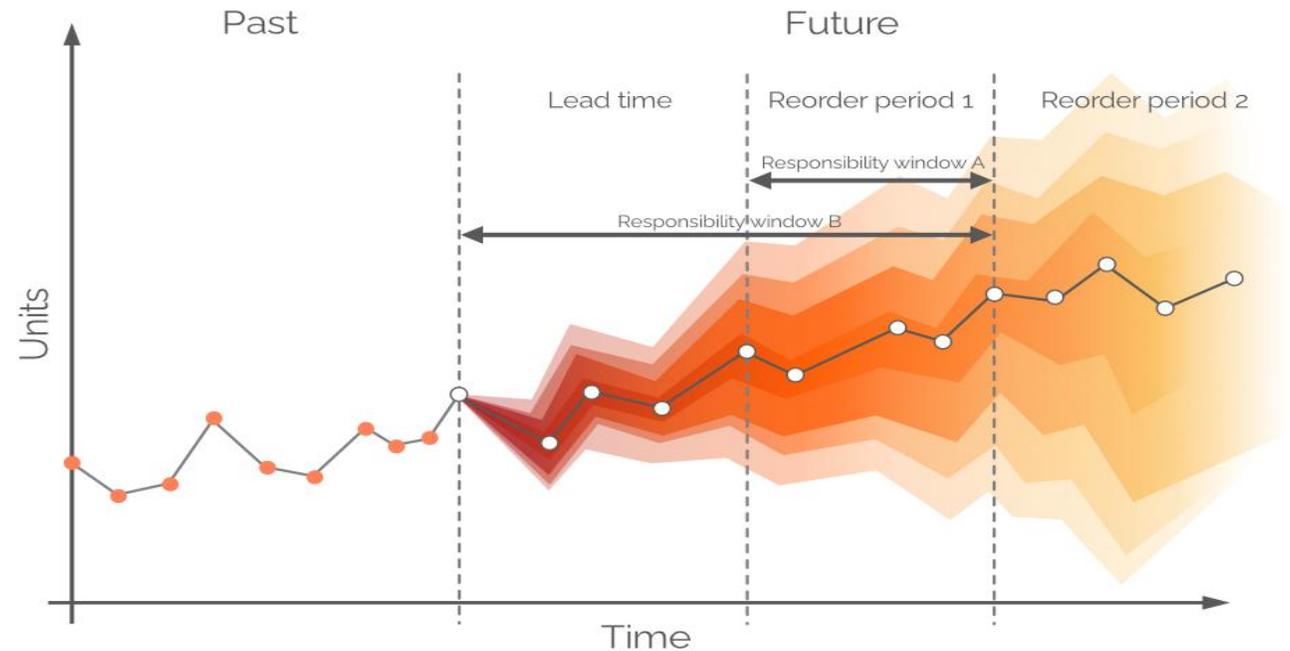


Ma in pratica cosa fare?

Usare, per esempio, il Metodo Montecarlo

Il metodo permette di impiegare «l'incertezza» che da temuta minaccia diviene un prezioso strumento in grado delineare un'area in cui il futuro modello di business dovrebbe collocarsi seguendo una ben definita distribuzione di probabilità.

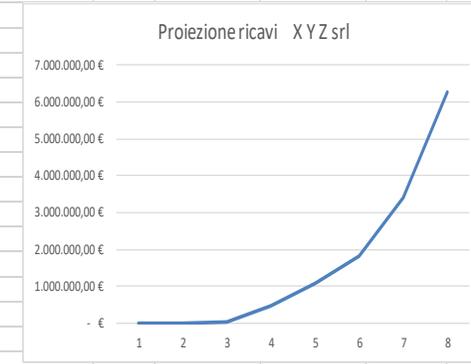
Riprendiamo il grafico:



Modello Stocastico

Parte Deterministica

APPLICATO AI DATI ECONOMICI PROSPETTICI DI:		X Y Z srl										
DATI ECONOMICI ESTRATTI DAL B. P.												
anni	Ricavi	costo del venduto materie prime,merci	inc. ricavi	costi per servizi godimento e diversi	inc. ricavi	costo del lavoro	inc. ricavi	EBITDA	ammortamento	EBIT		
Dati economici estratti dal B. P.	2021	2.855,00 €	3.487,00 €	122%	33.503,00 €	1173%	861,00 €	30%	34.996,00 €	13.168,00 €	-	48.164,00 €
	2022	5.071,00 €	724,00 €	14%	45.982,00 €	907%	1.605,00 €	32%	43.240,00 €	16.404,00 €	-	59.644,00 €
	2023	34.350,00 €	- €	0%	42.836,00 €	125%	- €	0%	8.486,00 €	39.339,00 €	-	47.825,00 €
	2024	483.987,00 €	- €	0%	307.663,00 €	64%	139.750,00 €	29%	36.574,00 €	54.339,00 €	-	17.765,00 €
	2025	1.070.096,00 €	- €	0%	437.445,00 €	41%	279.500,00 €	26%	353.151,00 €	64.339,00 €	-	288.812,00 €
	2026	1.808.661,00 €	- €	0%	570.725,00 €	32%	357.500,00 €	20%	880.436,00 €	69.089,00 €	-	811.347,00 €
	2027	3.411.087,00 €	- €	0%	850.889,00 €	25%	494.000,00 €	14%	2.066.198,00 €	67.778,00 €	-	1.998.420,00 €
	2028	6.281.401,00 €	- €	0%	1.178.196,00 €	19%	695.500,00 €	11%	4.407.705,00 €	30.000,00 €	-	4.377.705,00 €



STATISTICA DESCRITTIVA DELLA STRUTTURA DEI DATI:

		Ricavi medi	costo del venduto medio	costi per servizi medio	costo del lavoro medio	EBITDA medio	ammortamenti medio	EBIT medio
Medie	μ (media)	1.637.188,50 €	526,38 €	433.404,88 €	246.089,50 €	957.167,75 €	44.307,00 €	912.860,75 €
deviazione standard	σ (s.q.m.) Volatilità	2.213.602,13 €	1.222,81 €	418.543,91 €	258.770,66 €	1.570.807,98 €	22.817,74 €	
Coefficiente di Variabilità	σ / μ	135%	232%	97%	105%	164%	51%	

NOTE DI COMMENTO:

μ (media) espressione di Rendimento

σ (s.q.m.) espressione di Rischio VOLATILITA'

σ / μ il coefficiente è >100% dinamica "iperbolica"

Adeguati Assetti «Statisticici»

Quando Previsione e Probabilità si fanno Legge

GRAZIE PER L'ATTENZIONE