

Gestione d'impresa nell'era della prevenzione e della sostenibilità

Parere dell'esperto

La Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa

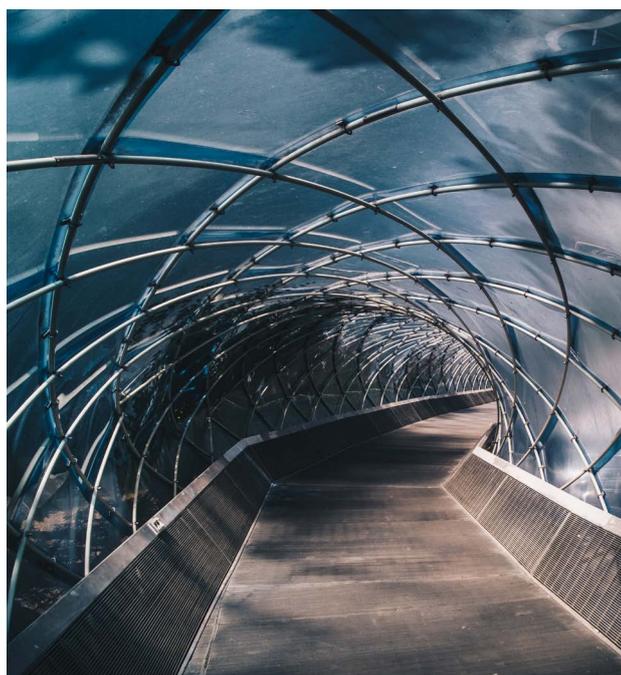
di **Fabrizio Garofoli**

Head of Insolvency Bernoni Grant Thornton

La Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa (CNC) è un nuovo strumento di soluzione della crisi introdotto con il D.L. 118/2021 (convertito dalla L. 147/2021), il quale è intervenuto in un particolare momento dell'economia mondiale, ossia successivamente alla crisi pandemica da Covid-19, per fornire un'ulteriore possibilità alle imprese di ricerca di una soluzione della crisi. La disciplina riguardante la CNC è oggi contenuta nel Titolo II del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.lgs. 14/2019, come modificato dal D.lgs. 83/2022).

Il percorso delineato dall'istituto della Composizione Negoziata, in linea con quanto disposto dalla Direttiva Insolvency di matrice europea, ha lo scopo di prevenire l'insolvenza individuando tempestivamente e gestendo le situazioni di crisi in grado di creare un pregiudizio alla continuità...

continua all'interno



Overview

Dall'internal governance alla compliance integrata per la sostenibilità aziendale

di **Gabriele Felici**

Partner Bernoni Grant Thornton

La recente riforma della Crisi d'impresa (D.Lgs. 14/2019) ha posto la sostenibilità del debito e, quindi, la sua gestione, al centro delle condizioni per il mantenimento della continuità aziendale; il nuovo approccio prospettico (*forward looking*) alla gestione della crisi d'impresa punta sulla prevenzione (monitoraggio e valutazione del rischio) e sulla tempestività (strumenti di allerta e segnali di allarme) quali cardini del modello legale di gestione dell'impresa...

continua all'interno

Approfondimento

Il rapporto banca-impresa

di **Simone Bevilacqua**

Manager Bernoni Grant Thornton

Il sistema produttivo italiano, composto in via prevalente da realtà economiche di dimensioni piccole e medie, è storicamente caratterizzato da una forte dipendenza dall'indebitamento bancario con la conseguente necessità, per le stesse imprese, di avere solidi rapporti con gli istituti di credito, impostati sulla fiducia e su un continuo scambio di informazioni.

Il rapporto di fiducia si consolida attraverso un dialogo costante e scambio di informazioni, prettamente unidirezionali, sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario dell'impresa, necessaria per la valutazione del merito creditizio, per la concessione e/o il mantenimento delle linee di credito...

continua all'interno





Overview

Dall'internal governance alla compliance integrata per la sostenibilità aziendale

di **Gabriele Felici**

Partner Bernoni Grant Thornton

La recente riforma della Crisi d'impresa (D.Lgs. 14/2019) ha posto la sostenibilità del debito e, quindi, la sua gestione, al centro delle condizioni per il mantenimento della continuità aziendale; il nuovo approccio prospettico (*forward looking*) alla gestione della crisi d'impresa punta sulla prevenzione (monitoraggio e valutazione del rischio) e sulla tempestività (strumenti di allerta e segnali di allarme) quali cardini del modello legale di gestione dell'impresa (art. 2086, c. 2, c.c.), centrando pertanto l'attenzione su quest'ultima.

L'adeguatezza della c.d. *internal governance*, ossia degli assetti organizzativo, amministrativo e contabile, anche in tale funzione è divenuto il nuovo paradigma gestionale sia quale obbligo giuridico cui rapportare la responsabilità degli organi societari in caso di default (art. 2476, c. 6, c.c.) sia – soprattutto – quale opportunità per l'imprenditore per garantire il corretto ed efficiente svolgimento dell'attività, migliorandone le *performances*. Peraltro, l'adeguatezza degli assetti gestionali, imposta alle imprese dal legislatore della riforma fallimentare, anche in funzione di prevenzione della crisi ed a salvaguardia della continuità aziendale, trova una efficiente correlazione nei modelli organizzativi ex L. 231/2001 (MOGC) nell'ottica di una efficace *compliance* integrata.

In tale contesto, con la regolamentazione del nuovo percorso della composizione negoziata della crisi è stato definito in via funzionale il contenuto degli adeguati assetti gestionali, prevedendo strumenti di allerta e nuovi segnali di allarme, a presidio della continuità aziendale.

Inoltre, la disciplina bancaria europea (EBA) pone la programmazione ed il monitoraggio quali condizioni per l'accesso al credito; infine, la gestione del debito e la sua sostenibilità ai fini della continuità aziendale sono tra i contenuti specifici previsti dagli ESRS, i nuovi standard europei per la rendicontazione di sostenibilità elaborati dall'EFRAG, in ambito *social* e *governance* (ESG).

In particolare, il tema dell'informazione non finanziaria, anzi – oggi – “di sostenibilità”, ad integrazione di quella finanziaria, emerge quindi come elemento fondamentale ai fini dell'integrazione di rischi e fattori di sostenibilità (ESG) negli assetti gestionali dell'impresa, confermando la necessità per tutti gli stakeholder di disporre in via continuativa e tempestiva di flussi informativi, anche di natura qualitativa, aggiornati e attendibili circa le condizioni della stessa, soprattutto di carattere prospettico, in ossequio a quell'approccio *forward looking* ormai perno del sistema di prevenzione della crisi e di gestione del rischio che caratterizza nel suo complesso quella che, appunto, oggi è definita “*compliance integrata*”.

L'adeguatezza degli assetti gestionali è quindi funzionale anche all'informativa di sostenibilità e tale funzione, come detto, è direttamente connessa al principio della continuità aziendale (*going concern*), nell'ambito del quale devono essere quindi integrate le informazioni sui rischi relativi ai fattori ambientali (e non solo)



in chiave strategica (obblighi e opportunità) e con un approccio prospettico (*forward looking*), necessario per la programmazione della gestione aziendale e l'individuazione dei relativi parametri di misurazione, al fine di dimostrare la sostenibilità nel tempo dell'attività;

in tal senso, il suddetto concetto economico-aziendale di "continuità aziendale" appare oggi trasformarsi in quello multidimensionale, più completo, integrato ed evoluto di "sostenibilità aziendale".

Tale evoluzione è dovuta al collegamento reciproco tra i due concetti; in quanto, per preservare nel tempo la propria continuità aziendale, l'impresa deve integrare nei propri assetti gestionali i fattori ed i rischi di sostenibilità ESG e, al tempo stesso, per perseguire quest'ultima deve salvaguardare la propria continuità aziendale.

La sostenibilità dell'attività d'impresa è stata poi posta al centro del programma europeo nel 2018 tramite l'assunzione di un Piano d'azione per la finanza sostenibile destinato prevalentemente a indirizzare i capitali verso investimenti sostenibili e rendere obbligatoria l'integrazione dei rischi correlati all'impatto ambientale e sociale dell'economia.

Nell'ambito delle definizioni, con prestito sostenibile dal punto di vista ambientale si indica un prestito volto a finanziare attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale. Fa parte del più ampio concetto di «finanza sostenibile», espressione con la quale si intende qualsiasi strumento finanziario o investimento, compresi titoli di capitale, titoli di debito, garanzie o strumenti di gestione

dei rischi emessi in cambio della prestazione di attività di finanziamento, che soddisfano i criteri della sostenibilità ambientale.

L'informativa sulla sostenibilità, pertanto, è determinata dalla necessità di ulteriori e più approfondite informazioni da parte degli *stakeholder* aziendali; infatti, per le imprese gli aspetti ESG assumono oggi rilevanza quale vantaggio competitivo e diventeranno nel tempo sempre più condizioni per il proprio mantenimento, rappresentando inoltre leve che muovono il valore intangibile delle stesse.

In tale contesto, ancora, si pongono, quale fattore di sostenibilità ESG, anche le tematiche fiscali (*good tax governance*) connesse agli strumenti di controllo del rischio (*tax control framework*) e di prevenzione (*cooperative compliance*).

Gli aspetti ESG, quindi, rappresenteranno nel tempo sempre più una condizione necessaria di esistenza con cui le imprese dovranno imparare a relazionarsi, partendo dalla implementazione di un modello di rendicontazione, adottando standard e criteri riconosciuti e integrando il sistema di reporting tradizionale, realizzando così un monitoraggio continuo della strategia di sostenibilità nella quale gli obiettivi ESG concorrano con quelli finanziari nella prospettiva unica della continuità aziendale, in tal senso ridefinita appunto di sostenibilità aziendale.

In sintesi, l'adeguatezza degli assetti gestionali (*internal governance*) e l'approccio prospettico costituiscono la via d'accesso alla compliance integrata per il conseguimento della sostenibilità aziendale.



Il parere dell'esperto

La Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa

di **Fabrizio Garofoli**

Head of Insolvency Bernoni Grant Thornton

La Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa (CNC) è un nuovo strumento di soluzione della crisi introdotto con il D.L. 118/2021 (convertito dalla L. 147/2021), il quale è intervenuto in un particolare momento dell'economia mondiale, ossia successivamente alla crisi pandemica da Covid-19, per fornire un'ulteriore possibilità alle imprese di ricerca di una soluzione della crisi. La disciplina riguardante la CNC è oggi contenuta nel Titolo II del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.lgs. 14/2019, come modificato dal D.lgs. 83/2022).

Il percorso delineato dall'istituto della Composizione Negoziata, in linea con quanto disposto dalla *Direttiva Insolvency* di matrice europea, ha lo scopo di prevenire l'insolvenza individuando tempestivamente e gestendo le situazioni di crisi in grado di creare un pregiudizio alla continuità dell'impresa, in particolare situazioni di "squilibrio patrimoniale o economico finanziario, che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa".

Tale istituto delinea un percorso di natura stragiudiziale e negoziale, ideato per imprenditori commerciali e agricoli iscritti al Registro delle Imprese, i quali richiedono alla Camera di Commercio competente la nomina di un Esperto, la cui figura è differente dal professionista



indipendente individuato nella figura dell'attestatore dei piani, più volte richiamato nel CCII. L'esperto svolge un ruolo fondamentale nel corso delle trattative e, a parere dello scrivente, oltre ai requisiti richiesti dalla legge che lo stesso deve possedere per svolgere il delicato incarico, la stessa figura deve possedere competenze peculiari: ossia, essere abile negoziatore, esperto aziendalista e concorsualista (alias esperto di diritto della crisi).

L'ordine delle abilità sopracitate non è casuale ed è coerente con il possibile avanzamento della procedura. Infatti, in una prima fase emerge il ruolo del negoziatore, in grado di trattare con i creditori in modo convincente e assertivo; pertanto, senza allertarli eccessivamente e cercando di individuare quali di questi potrebbe essere disponibile a condividere il percorso di risanamento.

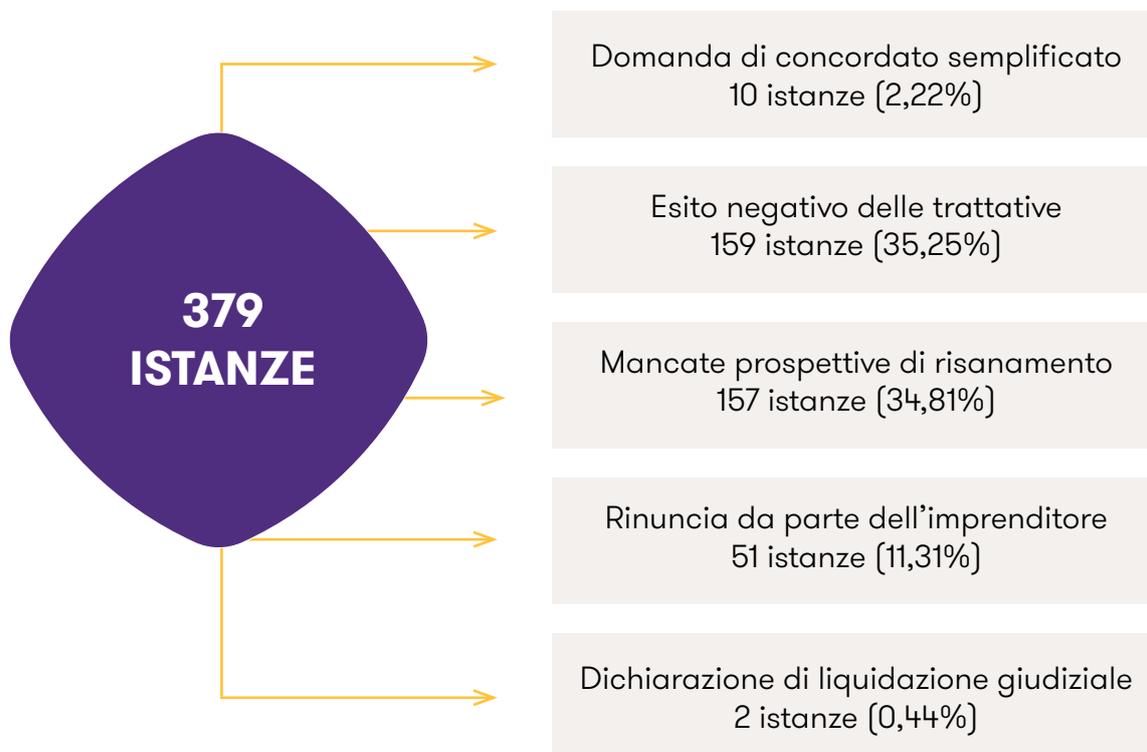


Contemporaneamente, risulta fondamentale la figura dell'azienalista, il quale deve affiancare l'imprenditore nella non semplice gestione quotidiana dell'azienda in crisi nel periodo delle trattative. Infine, il concorsualista, che deve individuare la migliore exit della procedura in oggetto, che potrebbe essere, in assenza di un accordo con uno o più creditori, un qualsiasi strumento offerto dal CCI.

Preme sottolineare che alcuni degli esiti (Piano attestato di risanamento, Accordi di ristrutturazione dei debiti e altri strumenti di risoluzione della crisi) sono anch'essi soluzioni volte al risanamento, i quali salvaguardano la continuità dell'impresa, lasciando come mera soluzione residuale il Concordato semplificato di liquidazione. A sostegno di ciò, si evidenzia che alla data del 15 settembre 2023 risultano 451 istanze archiviate, delle quali 379 hanno avuto esito negativo e solamente 12 hanno avuto esito liquidatorio.

Gli esiti sfavorevoli*

Analisi delle procedure al 15/09/2023



*Unioncamere, 15 settembre 2023



Un'altra caratteristica peculiare del nuovo strumento è la riservatezza che la stessa garantisce rispetto ai rapporti con tutti gli *stakeholder*. Quest'ultima, tuttavia, svanisce nel momento in cui si rende necessaria la richiesta delle misure protettive e, di conseguenza, la pubblicità imposta normativamente dalle stesse (pubblicazione in Camera di Commercio) rende pubblica la notizia che la società ha avviato la procedura in questione.

Lo strumento totalmente negoziale e stragiudiziale, in coerenza con queste caratteristiche non detta il contenuto degli accordi, ma solamente la finalità degli stessi: il risanamento dell'impresa.

A tal fine risulta essere di particolare interesse l'evoluzione che il legislatore ha proposto nella delega fiscale del corrente anno. Se infatti, la possibilità di introdurre anche la transazione fiscale all'interno della procedura di Composizione Negoziata era stata individuata nelle bozze del D.L. 13/2023, all'emanazione del

Decreto PNRR ter, tale fattispecie è stata poi espunta dal provvedimento. Oggi nella delega fiscale si inserisce la possibilità di introdurre all'interno della Composizione Negoziata un accordo transattivo volto allo stralcio o al dilazionamento del debito erariale. Se tale previsione venisse confermata sarebbe molto probabile che l'utilizzo dello strumento vedrà un sensibile incremento delle richieste di accesso. È inoltre di rilevante interesse la risposta all'interpello n. 443/2023 fornita dall'amministrazione finanziaria. In questo documento si chiarisce che è possibile proporre all'amministrazione finanziaria un pagamento dilazionato in massimo 120 rate in seno alla Composizione Negoziata **anche di somme non iscritte a ruolo**, ossia di tutto il debito tributario risultante ed inoltre che le rate possono essere costanti o crescenti in funzione dei flussi di cassa risultanti da piano di ristrutturazione, la cui determinazione deve essere confermata (o modificata) dall'Agenzia delle Entrate.

**Get exclusive content.
Follow us on**





Approfondimento

Il rapporto banca-impresa

di **Simone Bevilacqua**

Manager Bernoni Grant Thornton

Il sistema produttivo italiano, composto in via prevalente da realtà economiche di dimensioni piccole e medie, è storicamente caratterizzato da una forte dipendenza dall'indebitamento bancario con la conseguente necessità, per le stesse imprese, di avere solidi rapporti con gli istituti di credito, impostati sulla fiducia e su un continuo scambio di informazioni.

Il rapporto di fiducia si consolida attraverso un dialogo costante e scambio di informazioni, prettamente unidirezionali, sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario dell'impresa, necessaria per la valutazione del merito creditizio, per la concessione e/o il mantenimento delle linee di credito.

Dal lato degli istituti di credito, il quadro regolamentare di riferimento si è arricchito di interventi normativi (*Basilea 2, IFRS 9, nuova definizione di default, Linee Guida EBA*) che hanno già inciso, e incideranno, sulla valutazione del merito creditizio e sul monitoraggio dell'andamento aziendale degli affidatari.

Gli orientamenti EBA, noti come Linee Guida, specificano i dispositivi, i processi e i meccanismi di governance interna, i requisiti in materia di rischio di credito e di controparte, e i requisiti relativi alla valutazione del merito creditizio del consumatore.

In particolare, le Linee Guida forniscono indicazioni sulle informazioni, dati e altri elementi che gli istituti devono considerare nel momento in cui effettuano le valutazioni del merito creditizio nella fase di concessione e/o rinnovo delle linee di credito, ivi inclusi quelli ESG.

La documentazione che gli istituti di credito richiedono ai propri clienti, a prescindere dalla loro dimensione (piccole, medie e grandi imprese), è finalizzata a ricevere una dettagliata visione, sia attuale sia futura, che consenta di *“valutare le capacità del cliente di servire e rimborsare i propri impegni finanziari”*.

Le Linee Guida pongono notevole importanza alle stime dei redditi e dei flussi di cassa futuri, che devono essere il più realistici e sostenibili possibili, derivanti dalla gestione ordinaria dell'impresa cliente sulla base delle proiezioni finanziarie e delle analisi di sensitività delle capacità di rimborso nell'eventualità di un peggioramento delle condizioni economiche future, della struttura organizzativa, del modello di business e della strategia aziendale. Tale attività di verifica sulle stime reddituali e dei flussi di cassa viene effettuata dagli istituti di credito mediante l'analisi della posizione finanziaria, della struttura patrimoniale, della composizione del capitale circolante, dei flussi reddituali, di quelli di cassa e della relativa capacità di adempiere agli obblighi contrattuali.





Inoltre, le Linee EBA, per la finalità di un periodico e costante monitoraggio del rischio di insolvenza dei propri clienti, suggeriscono la predisposizione e l'utilizzo di specifici parametri, economici e finanziari a seconda della tipologia di affidamento concesso.

Le società, dal lato loro, al fine di proseguire questo continuo rapporto di fiducia e di interscambio informativo, al fine di non veder ridotti e/o cancellati i loro affidamenti, devono fornire tempestivamente, ove richiesta, la documentazione per le istruttorie avviate ed in essere agli istituti di credito.

È proprio in quest'ottica che si inseriscono le importanti novità normative dettate dall'art. 2086, secondo comma, del Codice Civile e dall'art. 3 del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (C.C.I.I.) che impongono alle società, di qualsiasi dimensione, di avviare e, ove già presenti, consolidare l'istituzione di un proprio adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

La ratio di tale obbligo è quello di dotare l'azienda di un set strumentale che permetta di garantire la sostenibilità del debito in un'ottica di *going concern* e sulla tempestività nell'emersione di possibili fenomeni di crisi.

In tale ottica, sono molteplici le azioni che l'imprenditore deve attuare al fine di risultare *compliant* con tali novità normative.

In via principale, ha necessità di comprendere quali siano i rischi, esterni ed interni, ai quali è condizionata l'attività della propria azienda e, conseguentemente, di sviluppare una serie di azioni volte a mitigare tali rischi, ove si manifestassero, inclusi anche quelli relative alle tematiche ESG.

Dal punto di vista pratico, l'imprenditore ha necessità di avere contezza dell'andamento della propria azienda e il principale strumento, ma non unico ed esaustivo, è quello del *budget*, che deve essere redatto in un'ottica di continuità aziendale. È importante sottolineare che il concetto di continuità aziendale, alla luce delle recenti introduzioni normative, prevede una prospettiva di almeno 12 mesi.

Tale strumento non deve essere redatto senza cognizione di quelli che siano i rischi e le variabili esogene che condizionano l'attività dell'azienda; per esempio, in questo periodo storico è opportuno prevedere l'andamento economico in uno scenario di ulteriore rialzo dei tassi di interesse o dell'incremento dei costi di approvvigionamento delle materie prime. Per tale ragione, nel momento della elaborazione di tale prospetto è necessario prevedere anche le situazioni c.d. stress test (come peraltro richiesto dalla Linee guida EBA).

Tale strumento, in via preliminare, consente all'azienda di fornire all'istituto di credito le iniziali ma necessarie informazioni per la verifica della sostenibilità del debito, incidendo, di conseguenza, sulla valutazione del merito creditizio.



È necessario che l'imprenditore proceda, ad esempio, a verificare di essere allineato con le prescrizioni della *Check list* emessa dal Ministero della Giustizia lo scorso 21 marzo 2023 nell'ambito della Composizione Negoziata della Crisi (CNC).

È divenuto, pertanto, necessario che ogni imprenditore doti la propria organizzazione di tutti gli strumenti utili al fine di verificare la propria capacità reddituale attesa, non solo per la verifica del proprio andamento gestionale in un'ottica di continuità aziendale, ma anche per ottenere da parte degli istituti di credito le risorse necessarie per il proseguimento dell'attività stessa.

**Curioso di conoscere i nostri professionisti?
Dai un'occhiata alla rubrica**

“The voice of... Grant Thornton”

Scopri di più sul nostro canale Youtube





We don't predict the
future. We help you
shape it.



Grant Thornton