

Caso Fondamenta Srl

Le modifiche agli assetti organizzativi,
amministrativi e contabili necessarie per il turnaround

18

di Stefania Bocchino, Patrizia Riva, Giulio Borelli

SOMMARIO

18.1 Settore e aree di attività

18.2 Le cause della crisi

18.3 Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della Società prima della presentazione del Concordato preventivo in continuità diretta. Le criticità da affrontare

18.4 Gli interventi sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili implementati con il turnaround

18.5 Focus sul ruolo svolto dall'*Internal Auditor*

18.6 Focus sul MOG e sul ruolo svolto dall'Organismo di Vigilanza

18.7 Focus sul ruolo di Vigilanza del Collegio Sindacale. Analisi degli indicatori della crisi di cui all'art. 13 CCI

18.8 Gli assetti organizzativi come elemento strategico per il successo del turnaround

18.1 Settore e aree di attività

Fondamenta S.r.l. nasce nel 1993 come azienda attiva nell'edilizia specializzata in opere di costruzione nel sottosuolo e attualmente opera esclusivamente nel settore altamente specialistico delle infrastrutture. Si pone ai primissimi posti tra le imprese italiane del settore su tutto il territorio nazionale, con una marcata presenza al nord Italia e in particolare, in Lombardia, dove si propone come azienda di riferimento. All'estero la società ha operato in diversi Paesi europei con prevalenza al sud della Francia dove lavora con continuità da diversi anni. Il suo business è rappresentato dalle opere speciali ed in particolare modo dalle fondazioni speciali¹ per infrastrutture quali strade, autostrade, metropolitane, aeroporti. La società è in grado di seguire tutto il processo: dalla realizzazione degli studi preliminari di fattibilità e di progettazione, all'esecuzione dell'opera ed al suo collaudo finale.

18.2 Le cause della crisi

In data 3 agosto 2017 Fondamenta Srl ha presentato il ricorso ex art. 161, c. 6. L.F. (domanda di Concordato Preventivo con riserva) prevedendo la prosecuzione dell'attività ai sensi dell'art. 186 bis e pertanto la presentazione a scadenza di un **piano di concordato in continuità diretta**. Le cause che hanno portato alla crisi societaria sono da ricercare sia all'esterno sia all'interno dell'impresa. Secondo uno studio condotto dall'Associazione Nazionale Costruttori Edili, nel 2015² le imprese operanti nel settore delle costruzioni in Italia erano 511.405, di cui il 75% circa (inclusa la Società) si occupava di lavori di costruzione specializzata, mentre il restante 25% circa si occupava della costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile. Il 2015 ha segnato un calo del numero delle imprese operanti nel settore (3,3% in meno rispetto al 2014), confermando un trend negativo iniziato già nel 2008. I settori dell'industria immobiliare sono stati fortemente colpiti dalla crisi economico-finanziaria scoppiata nel 2007 che ha, altresì, determinato una forte contrazione nel mercato del credito delle costruzioni. Tale contrazione ha provocato ingenti perdite per tutti gli operatori coinvolti: numerosi sono

¹ Il settore delle fondazioni speciali è un settore specialistico facente parte del più ampio mondo dell'edilizia e riguarda l'esecuzione di tutte le opere di fondazione e consolidamento del sottosuolo la cui esecuzione è necessaria sia nel settore dell'edilizia abitativa che nel settore delle grandi opere infrastrutturali;

² I dati riportati derivano dall' "Osservatorio Congiunturale sull'Industria delle Costruzioni" dell'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE) aggiornata a Luglio 2017.

stati i dissesti finanziari e i fallimenti, mentre per gli Istituti di Credito è fortemente aumentato il livello del rischio dei crediti concessi. Si sono, quindi, ridotti i finanziamenti elargiti alle imprese di costruzione, insieme ai mutui concessi alle famiglie per gli acquisti di immobili, e di conseguenza, vi è stata una flessione dell'intero mercato di compravendita. Alle criticità sopra esposte si devono aggiungere le dilazioni nei tempi di pagamento da parte degli Enti Pubblici e un ridimensionamento dei bandi di gara per i lavori pubblici.

Al fine di identificare e comprendere la genesi endogena dello stato di crisi e le ragioni sottostanti si sono analizzati i dati economico-patrimoniali di Fondamenta nei quattro anni precedenti la presentazione dell'istanza di Concordato Preventivo, confrontando i risultati economici realizzati, in termini di ricavi e di *Ebitda*, con quelli consuntivati dalle quattro principali aziende *competitors* operanti nel settore a fine 2017: Trevi S.p.A., Di Vincenzo Dino & C S.p.A., la VIPP Lavori speciali S.r.l. e la ICOP S.p.A. Tutte le aziende prese in esame, nel periodo analizzato, superavano i 50 addetti e operavano sia sul mercato nazionale sia su quello estero. Nelle seguenti Tabelle si espongono i risultati economici, in termini di fatturato e di *Ebitda*, della società Fondamenta Srl confrontandoli con quelli dei suoi *competitors*.

Fondamenta Srl mantiene un andamento negativo costante nel corso degli anni considerati, subendo un calo particolarmente significativo in termini di *Ebitda* nel corso del 2016. Viceversa, a livello generale, il 2016 segna una lieve ripresa e un miglioramento degli indici per le altre imprese, anche se nessuna di esse registra una crescita significativa, fatta eccezione per Trevi S.p.A. Le figure seguenti mostrano l'andamento dei ricavi della gestione caratteristica e dell'*Ebit* di Fondamenta nel periodo preso in esame.

L'analisi della situazione economica sopra riportata evidenzia che le cause dell'andamento decrescente sono pertanto riconducibili, oltre a fattori esogeni riassumibili nella c.d. "crisi del settore" con conseguente riduzione di fatturato, anche a fattori economici di tipo endogeno, quali: la presenza nel portafoglio di commesse che si sono concluse con margine negativo; la riduzione solo parziale dei costi della gestione caratteristica da parte della Società a fronte della drastica riduzione del fatturato; l'iscrizione di ingenti perdite su crediti in relazione a importanti clienti che hanno fatto ricorso a procedure concorsuali. Come evidenziato nel Grafico che segue inoltre si registra un rilevante incremento nel corso degli anni dell'esposizione debitoria dell'impresa.

Tabella 18.1 – Fatturato

Società		2013	2014	2015	2016
Fondamenta Srl	Fatturato	29.178.800	26.246.100	20.817.100	12.973.900
	% di crescita	-	-10%	-21%	-38%
Trevi SpA	Fatturato	105.046.300	94.154.200	74.044.800	158.961.600
	% di crescita	-	-10%	-21%	115%
Di Vincenzo Dino&C SpA*	Fatturato	66.235.000	59.984.000	61.745.500	46.174.900
	% di crescita	-	-9%	3%	-25%
VIPP Lavori Speciali Srl*	Fatturato	462.600	24.096.700	23.168.900	26.232.600
	% di crescita	-	510%	-4%	13%
ICOP SpA	Fatturato	55.337.600	142.570.100	28.329.000	27.329.300
	% di crescita	-	158%	-80%	-4%

* Il dato è soggetto alla costituzione del ramo d'azienda durante la fase di concordato.

Tabella 18.2 – EBITA

Società		2013	2014	2015	2016
Fondamenta Srl	EBITDA	1.393.000	1.282.000	864.000	-8.047.000
	Margine EBITDA**	5%	5%	4%	-62%
Trevi SpA	EBITDA	-3.222.800	-11.695.300	-11.276.500	13.827.300
	Margine EBITDA**	-3%	-12%	-15%	9%
Di Vincenzo Dino&C SpA*	EBITDA	2.699.000	6.707.000	3.147.000	2.566.900
	Margine EBITDA**	4%	11%	5%	6%
VIPP Lavori Speciali Srl*	EBITDA	-749.000	2.450.900	1.192.700	1.788.900
	Margine EBITDA**	-161%	10%	5%	7%
ICOP SpA	EBITDA	7.832.800	5.641.000	4.979.300	5.371.800
	Margine EBITDA**	14%	4%	18%	20%

* Il dato è soggetto alla costituzione del ramo d'azienda durante la fase di concordato.

** Il dato è determinato dal rapporto tra Ebitda e fatturato in termini percentuali.

Figura 18.1 – Ricavi gestione caratteristica

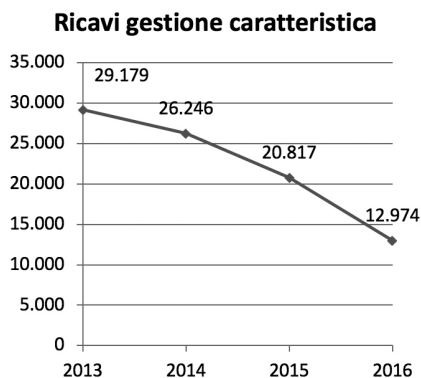


Figura 18.2 – EBIT

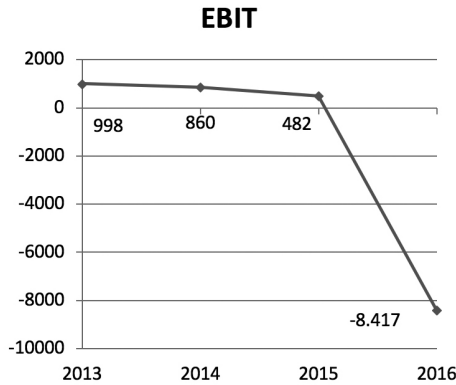
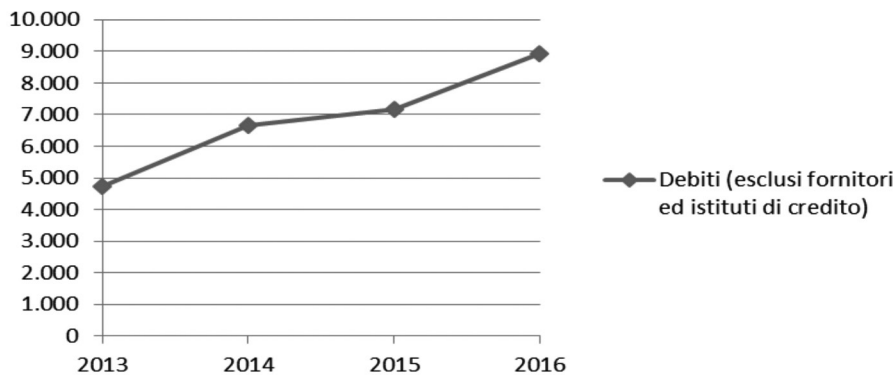


Figura 18.3 – Esposizione debitoria



18.3 Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della Società prima della presentazione del Concordato preventivo in continuità diretta. Le criticità da affrontare

Al momento della presentazione della domanda di concordato in bianco nell'Agosto del 2017, Fondamenta era gestita da un Consiglio di Amministrazione composto da quattro componenti con ruoli di Presidente, di Vice presidente e di consiglieri esecutivi. Era inoltre presente un Sindaco Unico al quale era stato demandato, oltre ai compiti di vigilanza, anche il controllo contabile ai sensi dell'art. 2409 bis c.c.

Alla luce del peggioramento dei risultati, il Consiglio aveva identificato alcuni rischi rilevanti e aveva ricercato in modo deciso e, in un certo senso

drastico, di modificare la strategia aziendale per recuperare il proprio equilibrio reddituale e finanziario. A tale fine era stata esplicitamente ricercata la rifocalizzazione sul *core business* aziendale e quindi sulla acquisizione di commesse aventi ad oggetto esclusivamente *opere speciali di fondazione*, rinunciando a tutte le iniziative che, sia pure interessanti in termini di potenziali volumi, non permettevano la valorizzazione delle competenze specifiche e distintive sviluppate negli anni da Fondamenta e per le quali la società era riconosciuta e apprezzata dal mercato con conseguenti effetti positivi in termini di marginalità. In secondo luogo, per la selezione delle “*commesse da accettare*” tra quelle già individuate come rientranti nel perimetro del *core business*, si era considerato necessario rispettare criteri di valorizzazione in modo più rigoroso rispetto al passato; in particolare dovevano essere verificati a preventivo la marginalità e il rischio associati a ciascuna commessa, controllando che la prima non fosse inferiore a determinate soglie minime e che, simmetricamente, la stima del secondo fosse contenuta ossia non fosse superiore a designati livelli massimi. In sintesi, come desumibile dai comportamenti posti in essere nel periodo pre-concordatario, il Consiglio aveva stabilito di svolgere, ancorchè in modo informale, analisi finalizzate ad evitare di incorrere in situazioni che presentassero criticità sia da un punto di vista oggettivo per condizioni contrattuali imposte, sia da un punto di vista soggettivo per caratteristiche strutturali o contingenti del cliente.

È opportuno evidenziare che inevitabilmente le due importanti scelte strategiche brevemente sintetizzate hanno comportato una netta riduzione del fatturato, fatto che il Consiglio di Amministrazione non solo ha accettato ma ha compreso e anzi esplicitamente ricercato. Ulteriore conseguenza è stata, naturalmente, la necessità di impostare e di perseguire una tempestiva e importante azione di ristrutturazione dei costi di produzione per allineare la struttura ai nuovi livelli di fatturato. Per ottenere questo obiettivo, la società ha proceduto con scelte non semplici quali il licenziamento di circa la metà dei dipendenti e la dismissione di un magazzino.

Durante le operazioni di predisposizione del piano sono stati considerati e criticamente analizzati gli Assetti organizzativi, ma anche quelli amministrativi e quelli contabili esistenti della società e sono stati individuati alcuni punti di debolezza per i quali gli *Advisors* hanno considerato indispensabile, stante la volontà dei soci e dei consiglieri di continuare l'attività aziendale, un importante intervento di ristrutturazione. È senz'altro necessario evidenziare che tale intervento è stato presentato dagli *Advisors* ai referenti aziendali che hanno ascoltato le osservazioni proposte, hanno fatto propria l'analisi e hanno accettato, dimostrando flessibilità e capacità di autocritica, di procedere come indicato. Di seguito si sintetizzano gli elementi principali oggetto di intervento.

In primo luogo si è rilevato che gli uffici contabili e amministrativi mostra-

vano alcune debolezze in quanto non sembravano in grado di garantire in modo continuativo e, soprattutto tempestivo, un controllo di gestione efficace. L'attenzione del Direttore amministrativo e finanziario e del suo *team* era, infatti, soprattutto rivolta al coordinamento della implementazione della contabilità generale ordinaria e al presidio della situazione finanziaria a consuntivo. I flussi di comunicazione tra i cantieri e quindi i manager di estrazione tecnica e la direzione centrale di Milano sembravano essere irregolari e non sufficientemente formalizzati. Inoltre, come per altro nella maggior parte delle realtà di queste dimensioni, non era presente un sistema di controllo interno (SCI) – o meglio – di *audit* interna. Questo comportava che, da un lato, non risultassero mappate le competenze e le procedure interne e non vi fosse una esplicita individuazione e gerarchizzazione dei rischi aziendali e che, dall'altro, non fosse previsto il presidio e il monitoraggio delle une e degli altri da parte di una figura indipendente con funzioni appunto di *Auditor* interno.

In terzo luogo si è valutato che, anche in considerazione della particolare attività svolta dalla Società che la esponeva su molteplici fronti a rischi reato specifici (ad esempio con riferimento alla sicurezza del lavoro nei cantieri), fosse necessario implementare – a tutela dell'azienda stessa – un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e prevedere l'individuazione e la nomina di un Organismo di Vigilanza, in questo caso monocratico, che provvedesse al monitoraggio e alla verifica della implementazione da parte della società dei rimedi individuati nella costruzione del modello.

Infine, in considerazione della dimensione, della complessità dell'attività aziendale organizzata per commesse sul territorio nazionale, e anche parzialmente estero, nonché della situazione particolare di *continuità nella crisi* in cui versava l'impresa, si è valutato che la presenza della sola figura di controllo esterno indipendente rappresentata da un solo Sindaco (o Sindaco Unico) incaricato sia per la vigilanza sia per la revisione contabile non fosse adeguata alla situazione.

18.4 **Gli interventi sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili implementati con il turnaround**

Dopo avere formulato e formalizzato il proprio piano di turnaround in continuità diretta, contenente la propria proposta ai creditori e dopo averlo sottoposto all'esame dell'Attestatore ottenendo giudizio positivo, in data 11 dicembre 2017 Fondamenta è stata in grado di completare la procedura di ammissione al Concordato Preventivo pieno. Successivamente la società ha subito iniziato a mappare e a programmare gli interventi previsti con riferimento agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Di seguito sono sintetizzati gli ambiti di intervento, gli obiettivi e le modalità operative individuate per raggiungerli.

Per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati sopra descritti, già dal mese di gennaio 2018, la società ha provveduto alla individuazione e nomina di un Internal Auditor indipendente scegliendo una figura professionale operante in outsourcing e ha conferito mandato ad un legale penalista per gli adeguamenti organizzativi ai sensi del D.Lgs. 231/2001, ossia lo studio e la progettazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dall'art 6 del D.Lgs. 231/2001, individuando e nominando poi successivamente un Organismo di Vigilanza monocratico. Inoltre, dopo l'omologa del piano concordatario e dopo l'approvazione del bilancio di esercizio relativo al periodo concordatario e quindi nel giugno 2019, sono stati individuati e nominati dall'assemblea dei soci un Collegio Sindacale incaricato dello svolgimento dell'attività di vigilanza e la società di revisione Nexia-Audirevi incaricata della revisione legale.

Tabella 18.3 – Interventi sugli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Interventi sugli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili		
N	Obiettivo	Azioni pianificate
1	<p>FORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI DI INFORMAZIONI DALL'AREA TECNICO -INGEGNERISTICA (CANIERI) ALL'AREA AMMINISTRATIVA CONTABILE (SEDE CENTRALE DI MILANO) E VICEVERSA</p>	<p>Implementazione di meccanismi operativi atti a permettere la creazione di canali di comunicazione strutturati, sistematici e formalizzati per convogliare in modo continuativo e standardizzato flussi di informazione precisi dall'area tecnico ingegneristica all'area contabile amministrativa e viceversa.</p> <p>Ricostruzione e tracciatura dei percorsi seguiti dalle informazioni in azienda al fine di razionalizzare i processi di gestione e di elaborazione delle informazioni sia con riferimento al ciclo attivo sia con riferimento al ciclo passivo.</p> <p>Individuazione di meccanismi operativi consistenti in sistemi di condivisione dei dati e quindi di comunicazione interna adeguati e maggiormente formalizzati – e quindi spersonalizzati – che guidino le persone verso i propri obiettivi e gli obiettivi comuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • calendarizzazione di incontri periodici di gruppi di lavoro misti composti da dipendenti amministrativi e da personale tecnico ingegneristico di cantiere; • condivisione delle informazioni a disposizione di ciascuno dei soggetti coinvolti nei processi mediante un differente e più razionale utilizzo degli strumenti informatici già a disposizione. <p>Implementazione di un sistema di <i>reporting</i> mensile atto a permettere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la creazione di un cruscotto di indicatori a livello aziendale oltre che di singola commessa utile ai referenti aziendali e al Consiglio di Amministrazione per comprendere tempestivamente l'andamento economico e finanziario della società e gli impatti patrimoniali; • il monitoraggio del piano anche al fine di rendicontare compiutamente e tempestivamente – anche post omologa – al Commissario Giudiziale con la periodicità stabilita dal Tribunale.

Interventi sugli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili		
N	Obiettivo	Azioni pianificate
2	IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO (SCI)	Decisione di rinforzare il sistema dei controlli con la sostituzione della figura del sindaco unico cui era demandato il controllo contabile con un Collegio Sindacale. Conseguente modifica dell'assetto statutario.
		Progettazione del sistema di controllo interno. Mappatura delle modalità di processazione dei dati e, a regime, razionalizzazione delle stesse così che risultino robuste e coerenti.
		Progettazione e disegno di un sistema di controllo interno basato sull'individuazione e gestione dei rischi aziendali a livello tecnico-operativo di commessa, a livello di gestione finanziaria e a livello più strategico-commerciale.
		Inserimento in <i>staff</i> al Consiglio di Amministrazione di un professionista con qualifica di revisore per svolgere il ruolo di <i>Internal Auditor</i> , responsabile: <ul style="list-style-type: none"> • della verifica del funzionamento delle procedure costituenti il sistema di controllo interno, disegnate in fase di <i>turnaround</i>; • del continuo monitoraggio della funzionalità delle stesse e quindi del loro aggiornamento nel tempo per tenere conto dell'evoluzione dell'attività aziendale quanto a complessità, dimensione ed estensione territoriale; • della valutazione della coerenza tra il profilo dei dipendenti amministrativi da un lato e tecnico ingegneristici dall'altro e la copertura della mansione da ciascuno di essi svolta sia con riferimento alle competenze sia con riferimento alle attitudini; • della conseguente ridefinizione, ove necessario, delle mansioni di ciascun dipendente del reparto amministrativo.
3	INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI VIGILANZA E DI REVISIONE LEGALE PIÙ ROBUSTO	Decisione di modificare lo statuto per eliminare la figura del sindaco unico con funzioni sia di vigilanza sia di revisione legale.
		Introduzione nello statuto della suddivisione delle funzioni, attribuendo: <ul style="list-style-type: none"> • la sola vigilanza ad un Collegio Sindacale formato da tre componenti effettivi e due supplenti tutti iscritti all'albo dei revisori; • la revisione legale ad una società di revisione di <i>standing</i> internazionale.
4	IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO D.LGS. 231/2001 (MOG)	Realizzazione del modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D. Lgs. 231/2001 (MOG) volto a: <ul style="list-style-type: none"> • individuare le aree critiche a maggior "rischio reato"; • individuare i possibili illeciti amministrativi potenzialmente commissibili da dipendenti in posizione apicale; • mettere in atto tutti i rimedi utili ossia i meccanismi necessari a presidiare e prevenire la commissione dei reati individuati.
		Nomina dell'Organismo di Vigilanza a presidio del suddetto modello, per lo svolgimento dei seguenti compiti: <ul style="list-style-type: none"> • vigilare sull'effettività del modello che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il modello istituito; • verificare l'adeguatezza del modello istituito ed effettivamente attuato in merito alla reale capacità di prevenire reati da 231/2001;

(segue) *Tabella 18.3*

Interventi sugli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili		
N	Obiettivo	Azioni pianificate
		<ul style="list-style-type: none"> • permettere il contenimento del rischio di applicazione delle sanzioni, anche significative, correlate alla commissione di reati da parte di persone fisiche che operano per conto della stessa; • aggiornare costantemente il modello istituito a seguito di modifiche del business aziendale o di cambiamenti di reati presupposti e successive verifiche di follow-up; • implementare un sistema di monitoraggio e tax compliance volto alla verifica della conformità dei comportamenti alle regole fiscali nonché all'adempimento tempestivo agli obblighi di natura fiscale; • implementare un sistema di monitoraggio della gestione previdenziale ed assistenziale volto alla prevenzione del rischio.
5	RIDEFINIZIONE DEI COMPITI DEGLI AMMINISTRATORI	Sono stati ridefiniti e meglio delineati i compiti degli amministratori con ruolo esecutivo. Da un lato sono state espunte dalle responsabilità dei medesimi i compiti più operativi, più utilmente riallocati al personale dipendente in <i>staff</i> al consiglio. Dall'altro è stata arricchita la mansione degli amministratori prevedendo una particolare focalizzazione dei medesimi sull'esame dei cruscotti di controllo, dei <i>reporting</i> e <i>budget</i> aziendali con cadenza periodica adeguata.
6	FORMAZIONE DEL PERSONALE	<p>La decisione di ridisegnare la mappa delle mansioni dei dipendenti, ha creato un nuovo fabbisogno di formazione. Si è prevista pertanto la Formazione individuale dei dipendenti. Questa è stata considerata necessaria per la creazione di nuove competenze e quindi utile per la più consapevole copertura delle nuove attività.</p> <p>Alla formazione individuale si è affiancata la formazione di gruppo frontale, svolta in aula, coinvolgendo sia personale amministrativo sia personale tecnico ingegneristico, al fine di condividere la logica di riprogettazione dei processi di lavorazione delle informazioni e di raccogliere in modo diretto suggerimenti utili al miglioramento.</p>

18.5 Focus sul ruolo svolto dall'Internal Auditor (IA)

L'introduzione della figura dell'*Internal Auditor* assume rilevanza non solo in situazioni di *going concern* ma anche in presenza di situazioni di crisi, come nel caso di Fondamenta, quando la società intende procedere con una ristrutturazione dei debiti preservando la propria continuità aziendale mediante il risanamento dell'impresa stessa. A *contrariis*, infatti, come dimostra il caso qui esaminato, l'inadeguatezza o l'inesistenza di uno strutturato sistema di controllo interno e di una figura a presidio del medesimo rappresenta un importante elemento di debolezza. Si riduce infatti strutturalmente il livello di attendibilità riconoscibile ai dati contabili che l'impresa fornisce, portando inevitabilmente: i) in fase di implementazione del piano, alla necessità di controlli più analitici da parte degli *advisors*, dell'Attestatore e dei commis-

sari; e ii) in fase esecutiva, alla potenziale incapacità della società di essere *compliant* con le richieste di tempestiva e robusta informativa imposte dai creditori e nel concordato dal Tribunale. La presenza dell'I.A. pertanto, tipicamente rinvenibile nelle realtà di maggiori dimensioni, a parere degli scriventi, potrebbe essere utilmente prevista anche nelle PMI.

L'introduzione della figura dell'Internal Auditor in Fondamenta, stante la particolare situazione in cui si trovava la società, ha permesso alla società di ottenere più benefici: *i*) da un lato, l'esecuzione di rigorosi controlli periodici indipendenti sui dati contabili, svolti da un soggetto operante in *staff* al consiglio con l'obiettivo primario di fornire al consiglio stesso, prima che a tutti gli altri interlocutori, dati attendibili; *ii*) dall'altro la predisposizione di piani di *audit* interno mirati a presidiare alcune aree di rischio specifiche quali: la gestione delle commesse, la rendicontazione e la pianificazione finanziaria, il monitoraggio del rischio contenzioso, il controllo del rispetto degli adempimenti fiscali e contributivi; *iii*) dall'altro ancora, l'implementazione e la validazione di idonei strumenti utili per presidiare in modo continuativo il rispetto degli obiettivi previsti dal piano concordatario e della sua effettiva esecuzione a vantaggio del ceto creditorio.

Più in particolare l'IA di Fondamenta già nell'aprile 2018 ha formalizzato il proprio intervento redigendo un *Piano di Internal Audit* delineando gli obiettivi di seguito riportati.

Tabella 18.4 – Piano di Internal Audit (aprile 2018)

Piano di Internal Audit (aprile 2018)		
N	Obiettivo	Descrizione
1	TRACCIABILITÀ INFORMAZIONI AZIENDALI	Ricostruzione e tracciatura dei percorsi seguiti dalle informazioni in azienda al fine di attuare la razionalizzazione dei processi di gestione e di elaborazione delle informazioni stesse sia con riferimento al ciclo attivo sia con riferimento al ciclo passivo.
2	PROGETTAZIONE DEL SCI	Progettazione e disegno di un Sistema di Controllo Interno (SCI) basato sull'individuazione e gestione dei rischi aziendali a livello tecnico-operativo di commessa, a livello di gestione finanziario e a livello più strategico-commerciale.
3	IMPLEMENTAZIONE DI SCI	Implementazione di un sistema di controllo volto a: <ul style="list-style-type: none"> • individuare le aree critiche di maggior rischio; • individuare i possibili illeciti amministrativi commessi da soggetti in posizione apicale; • mettere in atto tutti i meccanismi necessari a presidiare e prevenire la commissione di reati.

Le valutazioni svolte dall'*Internal Auditor* di Fondamenta nel predisporre il piano hanno tenuto conto della particolare fase della vita aziendale caratterizzata dall'esecuzione – e prima ancora nel corso del 2018 dalla fase di

esame e poi di omologa – del piano concordatario con scadenze e obiettivi specifici nonché di un periodo di transizione della Società impegnata a porre in essere, in coerenza appunto con il citato piano, una riorganizzazione culturale ed organizzativa interna. Il piano di lavoro dell'*Internal Auditor* è stato pertanto organizzato per priorità, in base ad un approccio *risk based*. Sulla base di tale approccio, il piano ha posto infatti l'attenzione sulla preminente necessità di poter disporre di informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali secondo tempistiche regolari e con un importante grado di analiticità. Pertanto la funzione di *Audit* è stata quindi impegnata, nel primo anno di insediamento, nel coadiuvare le funzioni interne per far sì che le attività amministrative si svolgessero nell'ambito di un percorso regolare e ripercorribile, definendo una sorta di primo manuale delle procedure per rendere il processo di raccolta dei dati strutturato e quindi completo e affidabile.

A tale proposito, coerentemente con quanto previsto dal piano concordatario, è stata prevista l'implementazione di un sistema di *reporting* mensile con l'obiettivo di:

- a. redigere *report* mensili periodici aventi ad oggetto i dati consuntivi di natura economica e finanziaria, da mettere a disposizione del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire una gestione consapevole ed informata;
- b. implementare strutturate e standardizzate analisi degli scostamenti tra i dati previsti nel piano concordatario e i valori riscontrati a consuntivo al fine di rendicontare compiutamente al Collegio Sindacale e agli organi della procedura, ossia ai Commissari Giudiziari, per tutto il periodo di esecuzione del piano sull'effettivo raggiungimento delle *milestones* previste nell'*action plan* del concordato.

Con riferimento alla specifica area di rischio collegata ai cantieri e alle commesse, l'*Internal Auditor* ha previsto la verifica della formalizzazione di adeguati strumenti di rendicontazione relativi alle fasi di seguito rendicontate che tipicamente caratterizzano ciascun progetto.

Al termine dell'analisi delle fasi che tipicamente caratterizzano ciascun progetto o commessa diviene necessaria l'attività di *Audit* volta a completare il quadro delle procedure in funzione del grado di rischio definito e a definire le prime attività di verifica. Ampia importanza è stata attribuita all'attività di mappatura dei rischi da eseguire anche in collaborazione con l'Organismo di Vigilanza e il Collegio Sindacale; ciò al fine di evitare disconomie sovrapposizioni e/o il permanere di aree inesplorate, nonché al fine di condividere obiettivi e risultanze.

A seguito delle attività svolte in realizzazione del piano sopra esposto, nel mese di aprile del 2019 l'*Internal Auditor* ha redatto e presentato una

Tabella 18.5 – Interventi sulla specifica area di rischio “Commesse”

Interventi sulla specifica area di rischio “Commesse”		
N	Fase	Attività
1	FASE DI AVVIO	Verifica della corretta formalizzazione contrattuale delle commesse e la definizione degli obiettivi, del <i>budget</i> , delle tempistiche di realizzo, tenendo presenti gli eventuali vincoli contrattuali specifici.
2	FASE DI PIANIFICAZIONE	Verifica dell’organizzazione dello svolgimento pratico del progetto con la relativa schedulazione, ovvero con la programmazione nel tempo di operazioni, risorse e costi. Un punto cardine di questa fase è l’individuazione dei fattori di rischio e la conseguente identificazione delle possibili azioni da intraprendere qualora l’incognita si avveri.
3	FASE DI ESECUZIONE	Verifica delle modalità di esecuzione dei progetti e il grado e le modalità di formalizzazione delle procedure che permettono in sostanza di realizzare quanto previsto dalla fase di pianificazione, fornendo i prodotti e i servizi richiesti con lo sfruttamento delle risorse previste. Verifica sulle modalità di svolgimento e di monitoraggio sulle attività di direzione dei lavori, di gestione dei bisogni e delle aspettative degli stakeholder, sulla garanzia della qualità, sullo sviluppo delle azioni di risposta all’avverarsi dei rischi e sulla distribuzione delle informazioni. Particolare attenzione in questo contesto è data alla rilevazione e al trasferimento dei dati riguardanti i lavori e alla necessità di prevedere la condivisione delle informazioni.
4	FASE DI CONTROLLO	Monitoraggio, misurazione e verifica delle prestazioni del progetto secondo quanto previsto dal piano concordatario con l’obiettivo di far emergere tempestivamente eventuali scostamenti per intraprendere, quando possibile, le relative contromisure, valutando i possibili rimedi. Il controllo si manifesta in una sequenza di passaggi ordinati che consistono nella rilevazione dei dati e nel relativo confronto con quanto pianificato, nella segnalazione degli scostamenti e delle cause che li hanno prodotti, nell’eventuale ridefinizione del progetto nel suo complesso in merito a costi, tempistiche e risorse.
5	FASE DI CHIUSURA	Monitoraggio delle modalità con cui l’azienda affronta la chiusura. È necessario verificare che i prodotti, i servizi e i risultati previsti siano sistematicamente oggetto di accettazione formale da parte del cliente elemento che è condizione indispensabile per considerare un progetto concluso. Inoltre, è indispensabile il controllo della formalizzazione della chiusura amministrativa e la verifica della formale chiusura contrattuale con l’assolvimento di tutti i previsti obblighi contrattuali e dei relativi adempimenti amministrativi.

relazione sulle attività compiute e delle attività ancora da compiersi per il raggiungimento degli obiettivi di adeguamento degli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Con riferimento agli obiettivi di tipo amministrativo e contabile previsti nel piano di *Audit* si può affermare che la società, con la supervisione della funzione di *Internal Audit*, ha implementato un sistema di monitoraggio mensile della gestione economica e finanziaria caratteristica in ottemperanza alle esigenze di compiuta e tempestiva rendicontazione al Collegio Sindacale e ai Commissari stabilita dal Tribunale. È stato possibile raggiungere tale risultato grazie alla collaborazione fattiva del Presidente del

- Consiglio di Amministrazione e dei dipendenti impegnati quotidianamente nelle attività aziendali che hanno saputo ascoltare le richieste e le proposte dell'*Internal Auditor* e modificato i propri comportamenti di conseguenza. La società ha così acquisito la capacità di fornire dati economico-finanziari consuntivi in modo puntuale entro il giorno 20 del mese successivo, riducendo in modo molto rilevante il rischio di inesattezze. Fondamenta Srl è stata infatti in grado di implementare un sistema di *reporting* mensile capace di:
- i. elaborare un conto economico gestionale ripartito per singola commessa, partendo dalle estrazioni contabili, individuando:
 - costi diretti, ovvero costi direttamente ed oggettivamente attribuibili alla singola commessa senza applicare alcuna base di ripartizione (in particolare costi delle materie prime, servizi);
 - costi indiretti, ovvero costi attribuiti alla singola commessa applicando un *driver* di ripartizione;
 - ii. verificare l'andamento dei costi fissi di struttura al fine di attuare politiche di contenimento dei medesimi e di massimizzazione dell'efficienza aziendale;
 - iii. rendicontare sulle movimentazioni finanziarie di periodo mediante l'impostazione di attività di monitoraggio consuntivo di tutti i conti correnti bancari. Con particolare riferimento agli incassi da clienti l'analisi è stata ulteriormente affinata indicandone la composizione suddivisa per singolo committente. Per quanto concerne i flussi finanziari in uscita, gli stessi sono stati qualificati in categorie e sottocategorie omogenee; con particolare riferimento alle categorie di costo: "Costi di produzione" e "Altri costi operativi" l'analisi è stata ulteriormente approfondita andando ad imputare ogni tipologia di costo alle singole commesse o centri di costo;
 - iv. analizzare lo scadenziario delle posizioni debitorie mediante riepilogo dei debiti verso fornitori scaduti e a scadere ripartiti per mese di scadenza;
 - v. elaborare una analisi mensile degli scostamenti dei valori di conto economico previsti nel piano concordatario rispetto ai dati rilevati a consuntivo;
 - vi. elaborare una analisi mensile degli scostamenti dei flussi finanziari previsti nel piano concordatario rispetto ai dati rilevati a consuntivo.

Al fine di implementare la *mappatura dei rischi aziendali* sono stati svolti diversi colloqui con la Direzione al fine di conoscere in modo adeguato gli ambiti di attività aziendali, sia gestionali sia amministrativi e organizzativi, presupposto basilare per l'impostazione di qualsiasi analisi dei rischi. Tali colloqui hanno favorito in primo luogo anche una autovalutazione dei rischi da parte della stessa Direzione stimolata in tale analisi dalla presentazione di "casi-esempio" e di situazioni di rischi generali da cui far partire una

analisi personalizzata e ragionata rispetto alla propria attività e peculiarità. Al termine di questi colloqui, si è giunti a definire un primo *set* di rischi a cui è stato attribuito un *ranking* ossia grado di importanza e o di urgenza, ipotizzando un primo piano di *remediation* sottoposto all'attenzione della società e che costituisce oggetto delle attività di supervisione e verifica da parte dell'*Internal Auditor*.

18.6 Focus sul MOG e sul ruolo svolto dall'Organismo di Vigilanza (OdV)

Fondamenta ha formalizzato la propria volontà di voler procedere all'adozione di un Modello organizzativo in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/2001, unitamente all'adozione del Codice Etico al fine di assicurare le migliori condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali. Scopo principale perseguito dalla società è stato l'implementazione di un sistema di controlli volto a individuare le aree critiche a maggior rischio reato e a individuare gli illeciti amministrativi che potrebbero potenzialmente essere commessi da soggetti in posizione apicale. Questa iniziativa è stata assunta nella convinzione che l'adozione di tale Modello potesse costituire un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti i dipendenti della Società e di tutti gli altri soggetti a diverso titolo cointeressati (Clienti, Fornitori, Partners, Collaboratori a diverso titolo), inducendo gli stessi a seguire, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e lineari in modo da prevenire il rischio di commissione di reati.

Nel luglio 2018 la Società con delibera del Consiglio di Amministrazione ha approvato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. 231/2001. Il **MOG** di Fondamenta S.r.l. si compone di tre parti.

1) La prima parte del MOG contiene indicazioni di carattere generale e di contenuto programmatico.

Essa si divide in due sezioni: la prima sezione è intitolata "*Dichiarazioni*" in essa sono contenute le informazioni che descrivono l'ambiente in cui è stato sviluppato il MOG, la seconda sezione si intitola "*Principi*" e contiene i principi generali che guidano l'organizzazione dell'ente coerentemente con quanto stabilito nel Codice Etico, e nel rispetto dell'ordinamento giuridico italiano.

2) La seconda parte del MOG contiene la parte di analisi e si divide in tre sezioni:

- i. la *prima sezione* intitolata "*Ricognizione*", contiene i dati, forniti dall'ente, sui quali è stata svolta l'analisi dei rischi. Tale fase si distingue in:
 - *Ricognizione della componente umana*

Considerato che i reati possono essere commessi solo da persone fisiche, l'attività di ricognizione posta in essere dalla società ha avuto ad oggetto l'esame della componente umana dell'ente. Agli effetti dell'indagine, sono state prese in considerazione non solo le persone dipendenti dell'ente, ma anche coloro che, pur essendo autonomi rispetto l'ente, in virtù di specifici accordi, operano in esso e/o per esso. Le persone fisiche sono state distinte in tre distinte categorie: soggetti apicali, soggetti sottoposti, soggetti controllori. Per ciascuna figura, ossia per ogni posizione organizzativa individuale, chiaramente definita, cui sono assegnati compiti, responsabilità e risorse, la società ha descritto l'attività svolta e identificato la persona responsabile della stessa all'interno dell'ente.

- Ricognizione dei processi aziendali

L'art. 6 del D.Lgs. 231/2001 prevede che il MOG debba individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati. Al fine della presente indagine le attività svolte dall'ente sono state raggruppate omogeneamente in processi, adeguatamente descritti. Per ciascuno di essi è stato individuato l'*owner* del processo, ossia il soggetto cui è demandato il compito di garantire il corretto funzionamento del processo, il suo aggiornamento ed il suo controllo.

- ii. La seconda sezione, intitolata "Analisi", contiene la parte di analisi dei rischi, inclusi gli scenari che individuano la collocazione del rischio all'interno dell'ente. In particolare, l'analisi consta delle seguenti fasi:
 - Individuazione dei gruppi-reato verso cui l'ente è stato valutato sensibile, precisando il grado di sensibilità secondo i criteri che seguono:
 - a. *Non Applicabile* – la fattispecie di reato non è applicabile.
 - b. *Astrattamente Applicabile* – la fattispecie di reato è astrattamente applicabile ovvero l'applicabilità è più teorica che pratica
 - c. *Applicabile* – la fattispecie di reato è applicabile.
 - Identificazione dei rischi-selezionati dai gruppi sensibili – e applicati alle strutture e ai processi di Fondamenta Srl.
- iii. La terza sezione intitolata "Valutazione dei rischi", contiene per ciascuna struttura, la collocazione dei rischi ed esprime una valutazione onde permettere la successiva predisposizione del piano di attuazione secondo priorità, tenuto conto delle risorse a disposizione e della criticità del rischio. Per ogni struttura sono indicate le figure apicali di riferimento, in quanto, essendo dotate di maggiore autonomia e poteri, agli effetti dell'analisi rappresentano l'elemento più rilevante. L'importanza del rischio è stata determinata secondo le seguenti componenti:
 - Vulnerabilità ovvero le debolezze dell'ente verso i rischi in esame. Essa si basa su: elementi generali o comuni all'ente (organizzazione, livello di eticità, sensibilità); elementi particolari riferiti a specifiche

strutture (livello di informazione o controllo); elementi specifici riferiti a particolari attività o circostanze.

- **Minaccia** ovvero la probabilità di accadimento dei rischi. Essa si basa su dati storici dell'ente, del settore, del territorio, sulla motivazione.
- **Danno** ovvero il potenziale effetto in seguito all'avveramento dei rischi.

Per esprimere gli indici di rischio la società ha optato per una scala qualitativa di valori su cinque livelli. L'indice teorico di rischio è stato determinato dalla combinazione della vulnerabilità con la minaccia secondo la matrice riportata nella Tabella seguente.

Tabella 18.6 – Matrice degli indici di rischio

	Vulnerabilità bassa	Vulnerabilità medio bassa	Vulnerabilità media	Vulnerabilità medio alta	Vulnerabilità alta
Minaccia bassa	basso	basso	medio basso	medio	medio alto
Minaccia medio bassa	basso	medio basso	medio	medio alto	alto
Minaccia media	medio basso	medio	medio alto	alto	alto
Minaccia medio alta	medio	medio alto	alto	alto	alto
Minaccia alta	medio alto	alto	alto	alto	alto

3) La terza parte del MOG contiene gli allegati.

Si tratta della documentazione rilevante e di supporto ad una corretta organizzazione dell'ente e si divide in sei sezioni:

- Codice Etico, contiene i principi etici che guidano in ogni attività l'ente;
- Policy "231", contiene i principi e le regole per la gestione e mantenimento del processo "231";
- Codici di comportamento, contiene i codici che fissano le regole per i comportamenti corretti da tenere in situazioni potenzialmente critiche agli effetti del processo "231";
- Procedure di attuazione, contiene le procedure e la documentazione a livello operativo e di gestione, rilevanti per la corretta ed efficace attuazione del Modello di Organizzazione e Gestione;
- Sistema di vigilanza, contiene le disposizioni che regolano la costituzione ed il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza, con particolare riferimento all'autonomia dell'organismo rispetto gli altri organismi dell'ente;
- Sistema disciplinare, contiene le disposizioni rilevanti ai fini del processo "231".

Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento è stato affidato dal Consiglio di Amministrazione di Fondamenta all'Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di

iniziativa e di controllo. Come già accennato la società ha scelto un OdV monocratico, che riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione ed interagisce con il Collegio Sindacale. Le attività dell'Organismo di Vigilanza non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura o funzione aziendale. Ha diritto di libero accesso presso tutte le strutture e funzioni aziendali, nessuna esclusa e senza necessità di alcun consenso preventivo o preavviso, onde poter ottenere ogni informazione o dato considerato necessario per lo svolgimento dei compiti previsti dal D.Lgs. 231/2001. Nell'esercizio della sua attività, si avvale, sotto la sua diretta vigilanza e responsabilità, dell'ausilio di tutte le strutture o funzioni della Società ovvero di consulenti esterni che giudichi necessari. L'Organismo di Vigilanza, che ha il compito di verificare sulla funzionalità del suddetto modello, ha posto in essere le seguenti attività:

- *Incontri presso la sede della Società*, alla presenza dell'organo amministrativo al fine di reperire informazioni utili allo svolgimento del proprio incarico, mantenere il coordinamento con l'organo dirigente e formare l'alta dirigenza in merito alla suddetta normativa.
- *Impostazione di flussi informativi verso l'OdV* da parte di una serie di funzioni aziendali; l'OdV ha redatto e distribuito un apposito Regolamento contenente, tra gli altri, i recapiti per le eventuali segnalazioni. A tale proposito, l'IA ha rappresentato un valido supporto all'OdV in quanto in grado di analizzare i flussi informativi periodici, operando in un'ottica integrata rispetto al piano complessivo di Audit. Ciò ha permesso all'IA di focalizzare l'attenzione su informazioni effettivamente significative per l'OdV su cui indirizzare le attività di analisi, attingendo, ove possibile, da flussi informativi già prodotti in azienda per finalità di più ampio respiro, così da minimizzare duplicazioni e sovrapposizioni di intervento;
- *Formazione sul Modello 231* alla quale hanno partecipato il Direttore Tecnico, l'Internal Auditor, la Segreteria, l'Amministrazione, la responsabile delle Risorse Umane e la responsabile della Contabilità Cantieri.
- *Formazione più specifica* con riferimento al *sistema di gestione della sicurezza e della tutela dell'ambiente* coinvolgendo in questo caso anche i tecnici responsabili in materia.

Tutte le suddette attività sono state esposte nella relazione dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per il periodo luglio 2018-settembre 2019, nell'ambito della quale l'OdV ha rilevato l'assenza di osservazioni e rilievi, l'assenza di violazioni delle regole del Modello da parte dei destinatari e l'assenza di criticità nell'esame dei flussi informativi attivati con le funzioni aziendali.

18.7 Focus sul ruolo di Vigilanza del Collegio Sindacale. Analisi degli indicatori della crisi di cui all'art. 13 CCI

Si è visto che l'implementazione dei nuovi assetti organizzativi, nell'ambito delle sopra descritte strategie di *Turnaround* poste in essere da Fondamenta, ha permesso alla società di allinearsi alle disposizioni normative introdotte dal Codice della crisi con le modifiche apportate all'articolo 2086 c.c. in vigore a decorrere dal 16 marzo 2019. Rinviano al Capitolo 14, si ricorda in questa sede che quest'ultimo stabilisce *il dovere dell'imprenditore di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale.*

Fondamenta, riconoscendo il valore aggiunto di un sistema di *corporate governance* articolato in modo coerente con le *best practice*, ha modificato il proprio comportamento e si è dotata di presidi più robusti rispetto al passato per la vigilanza – nominando un Collegio Sindacale composto interamente di revisori – e per la revisione contabile una società di revisione appartenente ad un *network* internazionale.

Con l'entrata in vigore del codice e l'individuazione da parte del Cdcec degli indici dell'allerta, il Consiglio di Amministrazione, anche su indicazione del Collegio Sindacale, ha creduto necessario procedere, in applicazione del Documento del CNDCEC del 20 ottobre 2019 "*Crisi d'Impresa. Gli indicatori dell'allerta*" e con largo anticipo rispetto all'entrata in vigore della normativa (prevista per l'agosto 2020) con la verifica della propria capacità di fare fronte alle obbligazioni: i) da un lato conseguenti alla gestione corrente; ii) dall'altro lato relative alla esecuzione del piano concordatario omologato e in scadenza nel semestre ottobre 2019-marzo 2020.

Si presenta di seguito il risultato ottenuto con riferimento alla situazione contabile infrannuale consuntiva al 31.08.2019 e al budget di tesoreria relativo al periodo ottobre 2019 -marzo 2020.

L'analisi si è svolta in tre step sequenziali come previsto dal Documento CNDCEC citato:

- A) L'art. 13 comma I del CCI prevede quale prima analisi da svolgere per valutare lo stato di salute della società, quella di constatare che: *non vi siano ritardi reiterati e significativi; non vi sia assenza di prospettive di continuità per l'esercizio in corso, per cause diverse da probabili insolvenze.* La società non ha rilevato situazioni che evidenzino criticità di questo tipo, infatti: non vi sono ritardi nel pagamento delle retribuzioni, non vi sono debiti verso fornitori scaduti al di fuori dei termini d'uso e non risultano registrate a carico della società azioni esecutive poste in essere successivamente all'omologa del concordato da parte dei fornitori. È bene sottolineare che anche le previsioni del piano concordatario sono

rispettate; non vi sono elementi non finanziari che lascino presumere la perdita della continuità aziendale.

- B) L'analisi è proseguita verificando che il *patrimonio netto non risulti negativo* ossia verificando il primo degli indicatori previsti dal documento del CNDCEC. Il patrimonio netto della società, a seguito dell'omologa del Concordato Preventivo, subisce l'influenza positiva degli stralci apportati al passivo concordatario ed è pertanto ampiamente positivo.

Tabella 18.7 – Verifica Patrimonio Netto

Verifica Patrimonio Netto			
DATI	A	Patrimonio netto costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo dell'art. 2424 c.c.	10.519.257,08
	B	Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	–
	C	Dividendi deliberati non ancora contabilizzati	–
	D	Azioni proprie	–
	E	Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	–
CALCOLO	A-B-C-D-E		10.519.257,08

- C) Il Documento del CNDCEC prevede poi il calcolo del *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*, mediante due metodi basati sull'analisi del budget di tesoreria.

• *DSCR – Calcolato con il primo metodo previsto dal Documento del CNDCEC*
Nelle seguenti Tabelle si riportano i dati e i calcoli effettuati per determinare l'indice DSCR con il primo metodo proposto Consiglio Nazionale. Si evidenzia che la società attualmente, anche a causa del ricorso al Concordato preventivo, non beneficia di linee di credito da parte degli istituti bancari. Devono invece essere considerati come una fonte di finanziamento i debiti concordatari, in quanto i medesimi saranno restituiti con le scadenze pre-stabilite dal piano approvato dai creditori e omologato dal Tribunale.

L'indice è stato calcolato come segue:

- in un primo caso (Hp 1) includendo prudenzialmente al denominatore le uscite previste per il rimborso del debito concordatario calcolato riducendo il debito fiscale concordatario, determinato sulle retribuzioni arretrate dovute ai dipendenti, con i soli crediti tributari certi, in quanto formalmente già ad oggi riconosciuti da Agenzia delle Entrate Riscossione;
- nel secondo caso (Hp2) includendo al denominatore il debito concordatario al netto dei crediti tributari sia certi in quanto ad oggi già riconosciuti, sia ragionevolmente previsti in quanto gli stessi si renderanno disponibili per la compensazione in sede di dichiarazione iva annuale, che la società presenterà entro il mese di febbraio 2020.

Tabella 18.8 – Debt Service Coverage Ratio (DSCR) – Primo metodo

Debt Service Coverage Ratio (DSCR) – Primo metodo			
DATI DA BUDGET DI TESORERIA	A	Totale delle entrate disponibili per il pagamento dei debiti previste nei successivi sei mesi (B+C)	15.821.025,38
	B	Disponibilità iniziali	2.485.002,73
	C	Totale delle entrate disponibili per il pagamento dei debiti previste nei successivi sei mesi	13.336.022,66
	D	Totale delle uscite di liquidità previste nei successivi sei mesi (E+F)	14.422.815,66
	E	Totale delle uscite di liquidità previste nei successivi sei mesi per gestione operativa	10.829.211,38
	F	Uscite previste contrattualmente per i successivi sei mesi, a rimborso, inteso come pagamento della quota capitale, di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori)	3.593.604,28
CALCOLO DSCR (Hp1)	A-(D-F)	L'importo al numeratore è la somma di tutti i flussi disponibili destinati alla copertura del debito ottenuti calcolando la differenza tra il totale delle entrate previste nei successivi sei mesi e tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore	4.991.814,00
	F (al netto degli importi certi a copertura dei finanziamenti, che non generano flussi finanziari)	L'importo al denominatore è la somma delle uscite previste contrattualmente per i successivi sei mesi, a rimborso, inteso come pagamento della quota capitale, di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori)	3.561.912,52
Debt Service Coverage Ratio (DSCR) – Primo metodo			1,40
CALCOLO DSCR (Hp2)	A-(D-F)	L'importo al numeratore è la somma di tutti i flussi disponibili destinati alla copertura del debito ottenuti calcolando la differenza tra il totale delle entrate previste nei successivi sei mesi e tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore	4.991.814,00
	F (al netto di importi certi e previsti a copertura dei finanziamenti, che non generano flussi finanziari)	L'importo al denominatore è la somma delle uscite previste contrattualmente per i successivi sei mesi, a rimborso, inteso come pagamento della quota capitale, di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori)	3.248.263,24
Debt Service Coverage Ratio (DSCR) – Primo metodo			1,54

Tabella 18.9 – Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

Debt Service Coverage Ratio (DSCR) – Secondo metodo	
NUMERATORE	
Free Cash Flow from Operations (FCFO)	
Flusso di cassa operativo al netto dei flussi derivanti dal ciclo degli investimenti	2.506.811,27
Disponibilità liquide iniziali	2.485.002,73
Linee di credito disponibili che possono essere usate nei sei mesi successivi	-
Linee di credito autoliquidanti che possono essere usate nei sei mesi successivi. Sono considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono effettivamente anticipabili.	-
Totale numeratore	4.991.814,00
DENOMINATORE	
Pagamenti previsti, per capitale e interessi, del debito finanziario dei sei mesi successivi	-
Debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni e interessi, il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge, il cui pagamento, anche in virtù di rateazioni e dilazioni accordate, scade nei successivi sei mesi	696.989,81
Debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della normale fisiologia. Nel caso di debito derivante da piani di rientro accordati dai fornitori/creditori, rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi, che scade nei sei mesi	2.864.922,70
Linee di credito in scadenza nei sei mesi successivi, salvo che se ne ritenga ragionevole il rinnovo o il mantenimento	-
Totale denominatore	3.561.912,52
Debt Service Coverage Ratio (DSCR) – Secondo metodo	1,40

- *DSCR – Calcolato con il secondo metodo previsto dal Documento del CNDCEC*

Nelle Tabelle si riportano i calcoli effettuati per determinare l'indice DSCR con il secondo metodo.

L'indice DSCR risulta positivo in quanto in tutti i casi analizzati è superiore all'unità. È pertanto possibile escludere l'esistenza di una situazione di crisi. Al contrario, si conferma la capacità della società di garantire il pagamento del fabbisogno concordatario alle scadenze previste, preservando la continuità aziendale.

18.8 Gli assetti organizzativi come elemento strategico per il successo del turnaround

L'evoluzione dell'attuale quadro normativo in materia di allerta, di crisi e di insolvenza, nonché di vigilanza e controllo societario, unitamente al recepimento di *standard* internazionali, contabili e di revisione, sempre più stringenti e vincolanti, ha inciso e inciderà profondamente sui modelli operativi delle imprese costituite in forma societaria. Sono obbligate necessariamente

a rivedere radicalmente i propri sistemi informativi e i propri assetti organizzativi, ma anche amministrativi e contabili, ripensando al ruolo di una “buona governance” e alla importanza della pianificazione e del controllo interno. Al fine di monitorare costantemente l’andamento della società, è necessario che quest’ultima sia in grado di produrre dati consuntivi e *budget* economici – finanziari – patrimoniali dettagliati e attendibili. Queste capacità sono ormai, non solo strategiche, ma vitali in quanto rilevano non solo a fini strettamente gestionali, ma anche per prevedere con adeguato anticipo i segnali della crisi permettendo di azionare meccanismi di allerta interna verso l’interno prevenendo le fasi di allerta esterna³. L’individuazione e la valutazione della gravità dello stato di “crisi”, non ancora sfociato in insolvenza conclamata, presuppone l’accesso a un *set* informativo complesso e una visione diversa da quella consuntiva (basata su analisi statiche). È indispensabile una valutazione prospettica dell’evoluzione aziendale, tesa a intercettare potenziali incapacità future di adempiere le obbligazioni già assunte, e quelle prevedibili. In quest’ottica si sono orientate le strategie di *turnaroud* poste in essere da Fondamenta intraprendendo un cammino certamente non semplice, non scontato e in continua evoluzione.

³ Si fa riferimento alla classificazione riportata nel Capitolo 14 di questa Parte, cui integralmente si rinvia.

