



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**LA CONTINUITÀ AZIENDALE NELLA  
REVISIONE LEGALE DEI CONTI: TEORIA  
ED EVIDENZE EMPIRICHE**

THE GOING CONCERN BASIS IN FINANCIAL AUDITING: THEORY  
AND EMPIRICAL EVIDENCE

Relatore: Chiar.mo

Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:

Paolo Brocchi

Anno Accademico 2019 – 2020

*Alla mia famiglia  
e ai miei amici,  
per avermi sempre incoraggiato a non mollare.*

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1 LA CONTINUITÀ AZIENDALE</b> .....	5
1.1 IL PRESUPPOSTO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE NELLA REDAZIONE DEL BILANCIO D’ESERCIZIO .....	5
1.1.1 IL POSTULATO DEL GOING CONCERN NEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI .....	9
1.1.2 LA VALUTAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE SECONDO I PRINCIPI CONTABILI NAZIONALI .....	11
1.2 LA RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE AZIENDALE.....	18
1.3 ASSENZA DEL REQUISITO DI CONTINUITÀ AZIENDALE E RIFLESSI SUL BILANCIO D’ESERCIZIO .....	23
<b>CAPITOLO 2 LA CRISI D’IMPRESA: PROFILI GIURIDICI ED ECONOMICI</b> .....	27
2.1 IL CONCETTO DI CRISI D’IMPRESA .....	27
2.2 GLI STADI EVOLUTIVI DELLA CRISI .....	32
2.3 UNO SGUARDO AGLI EFFETTI DELLA CRISI NEL SISTEMA ECONOMICO ITALIANO .....	37
2.4. IL “CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA E DELL’INSOLVENZA” ....	40
2.4.1 GLI INDICATORI DELLO “STATO DI CRISI” E LA PROSPETTIVA DI CONTINUITÀ AZIENDALE .....	45
2.4.2 IL RUOLO DEGLI ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI NELLA CRISI D’IMPRESA.....	49
<b>CAPITOLO 3 REVISIONE LEGALE E CONTINUITÀ AZIENDALE: UN QUADRO CONCETTUALE</b> .....	54
3.1 IL RUOLO DEL REVISORE NELL’ACCERTAMENTO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE .....	54

3.2 GLI INDICATORI DI RISCHIO DI CONTINUITÀ AZIENDALE.....	61
3.2.1 INDICATORI FINANZIARI .....	61
3.2.2 INDICATORI GESTIONALI .....	64
3.2.3 ALTRI INDICATORI .....	65
3.3 LE PROCEDURE DI REVISIONE PER LA VALUTAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE .....	67
3.4 LA REVISIONE IN PRESENZA DI RISCHI DI GOING CONCERN .....	71
3.5 I RIFLESSI DELLA VALUTAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE SULL’EMISSIONE DEL GIUDIZIO DA PARTE DEL REVISORE.....	73
3.5 LA PROCEDURA OPERATIVA ORDINARIA DELL’ODCEC IN MATERIA DI SISTEMI DI ALLERTA PREVENTIVA.....	79
<b>CAPITOLO 4    CRISI DI IMPRESA E REVISIONE LEGALE: UN’INDAGINE EMPIRICA .....</b>	<b>87</b>
4.1 PREMESSA.....	87
4.2 I RISULTATI DELLA RICERCA.....	90
4.3 RIFLESSIONI SULLE EVIDENZE EMPIRICHE.....	98
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>110</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>114</b>

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro è incentrato sul tema della continuità aziendale, e sull'importanza che esso assume nel momento in cui emergono significativi dubbi, con particolare riferimento alla prospettiva della revisione legale dei conti.

In un'ottica aziendalistica, il *going concern* rappresenta una condizione operativa da non considerare valida a priori, bensì da accertare periodicamente ai fini di una rappresentazione veritiera e corretta della realtà aziendale. La rilevanza del tema è rafforzata dal fatto che sia l'*International Accounting Standards Board* sia l'Organismo Italiano di Contabilità qualificano la continuità aziendale come un assunto fondamentale che deve orientare, in maniera responsabilizzante e organica, la valutazione di tutte le voci di bilancio, collocando tale principio in una posizione sovraordinata rispetto agli altri principi contabili.

Nell'ambito degli studi di auditing, il *going concern* è stato fortemente esaminato in letteratura, rappresentando un fattore discriminante nella formulazione dell'*opinion* che il revisore deve emettere. L'argomento risulta particolarmente sensibile considerate anche le recenti modifiche da parte dell'*International Auditing and Assurance Standards Board* di alcuni principi di revisione, tra cui quello relativo alla continuità aziendale, l'ISA 570. I nuovi principi di revisione richiedono al revisore maggiori oneri in termini di segnalazione di incertezze o minacce alla

continuità aziendale, al fine di valorizzare le comunicazioni aziendali e ridurre l'asimmetria informativa dei mercati, a tutela di tutti gli *stakeholders* dell'azienda.

Tutto ciò si inserisce perfettamente in un clima di maggiore incertezza sulle aspettative economiche che quotidianamente numerose imprese respirano. Le difficili condizioni economiche e di mercato, prodotte dalla grave crisi economica e finanziaria internazionale, hanno infatti impattato inevitabilmente sulle performance aziendali, riflettendosi sull'intero processo di formazione del bilancio.

Nonostante la dottrina e la pratica professionale abbiano offerto nel tempo un'ampia varietà di strumenti per captare anche i segnali più deboli delle crisi aziendali, il distacco tra teoria e pratica appare ancora molto profondo; soprattutto nelle aziende di minori dimensioni, l'effettivo utilizzo di sistemi diagnostici incontra ancora forti inerzie culturali e limiti tecnico-organizzativi con la conseguenza che ritardi, errori e omissioni manageriali conducono molto spesso e velocemente l'impresa ad uno stato di insolvenza.

È in questo scenario che il decreto legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 introduce una nuova disciplina della crisi di impresa, prevedendo procedure innovative di controllo interno ed esterno, finalizzate al rafforzamento dei sistemi di segnalazione tempestiva delle situazioni di insorgenza di crisi di impresa.

La filosofia è quella di attivarsi alle prime avvisaglie della crisi, promuovendo il ricorso ad interventi ed istituti che consentano il superamento della situazione di

difficoltà, prima che il suo aggravamento possa compromettere la continuità aziendale dell'impresa. L'evoluzione dell'attuale quadro normativo obbligherà inevitabilmente a rivedere i propri sistemi organizzativi ed informativi in materia di pianificazione e controllo interno e richiederà, pertanto, un approccio non solo consuntivo ma anche previsionale.

In linea generale, nel primo capitolo verrà inquadrato il concetto di *going concern*, considerato nella dottrina economico-aziendale un principio fondamentale per orientare la formazione del bilancio e, al contempo, per contribuire alla formulazione di una *disclosure* sulle reali prospettive future di funzionamento per gli *stakeholders*. Dopo una rassegna sui principi contabili di riferimento ed uno studio del complicato processo per una sua valutazione, di cui la direzione aziendale resta il principale responsabile, si sono esaminati i riflessi operativi sul bilancio d'esercizio al venir meno della capacità dell'impresa di operare in un'ottica di funzionamento.

Nel secondo capitolo, è stato approfondito, invece, il fenomeno della crisi d'impresa, sia sotto un profilo giuridico che sotto quello in economico, mettendo in luce gli stadi evolutivi di un processo di decadimento che guarda contemporaneamente al passato e al futuro della vita dell'impresa. Verranno poi illustrate le linee guida della nuova riforma, volta ad incentivare l'emersione della

crisi attivando una composizione assistita e premiata di uscita dalla crisi e attribuendo un ruolo chiave di vigilanza in capo agli organi di controllo.

Il terzo capitolo si concentra sul ruolo e sulle responsabilità dei revisori legali circa questo tema. Il contributo più importante è sicuramente fornito dall'ISA 570, il quale indica una serie di indicatori finanziari, economici e gestionali che guidano il revisore nella formulazione di un giudizio circa la capacità dell'impresa di perdurare nel tempo.

Infine, nell'ultimo capitolo viene riportata l'indagine empirica attraverso il quale si è cercato di raccogliere le riflessioni dei revisori circa i temi affrontati e, in particolare, sull'approccio adottato relativamente ai sistemi di allerta preventiva previsti dal nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, volti a segnalare e rimuovere i sintomi ogni probabilità di una futura insolvenza.



# CAPITOLO 1

## LA CONTINUITÀ AZIENDALE

### 1.1 IL PRESUPPOSTO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE NELLA REDAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

Le difficili condizioni economiche e di mercato che caratterizzano l'attuale scenario economico, congiunturalmente non favorevole, hanno inevitabilmente posto maggiore enfasi sulla tematica della continuità aziendale e sulla necessità di una sua continua verifica, sia ai fini della predisposizione di adeguati interventi correttivi, sia con riguardo alle valutazioni di bilancio<sup>1</sup>.

È noto, infatti, come la sussistenza della continuità aziendale si rifletta significativamente sul bilancio di esercizio, sia sotto il profilo formale, ma soprattutto da un punto di vista sostanziale, essendo quello del *going concern* un presupposto principale per la redazione del bilancio d'esercizio di un'azienda in funzionamento. L'intero corpus normativo prevede, infatti, che nella normalità dei casi il bilancio debba essere preparato assumendo l'ipotesi in questione; se quindi, in bilancio non viene riportata alcuna considerazione in materia, si deve supporre che l'azienda sia destinata ad essere operativa in un prevedibile futuro. Al contrario,

---

<sup>1</sup> A cura di MARCELLO R., “*La continuità aziendale nella crisi d'impresa*”, Documento del 15 ottobre 2015, FNC.

nel caso in cui le prospettive future non siano tali da ritenere l'azienda in grado di continuare a svolgere la propria attività, il bilancio dovrà basarsi su criteri differenti e assumere valori fondati su considerazioni completamente diverse rispetto all'ipotesi di continuità<sup>2</sup>.

Da un punto di vista teorico, non è possibile rintracciare una definizione puntuale ed univoca di continuità aziendale<sup>3</sup>: con tale concetto si rimanda sostanzialmente alla capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante in maniera efficiente e profittevole in un prevedibile futuro, senza che vi sia né l'intenzione né la necessità di porla in liquidazione o di cessare l'attività ed assoggettarla a procedure concorsuali<sup>4</sup>. È chiaro, quindi, che redigere il bilancio

---

<sup>2</sup> La destinazione a perdurare nel tempo è considerata una naturale inclinazione dell'azienda, che come afferma Giannessi, studioso del fenomeno aziendale, «solo nella prospettiva temporale durevole, può dimostrare la capacità di rinnovare la propria struttura e remunerare adeguatamente i portatori di capitale di rischio, conseguendo posizioni di equilibrio economico», manifestando le proprie potenzialità ed i propri limiti. Si veda GIANNESSI E. *Le aziende di produzione originaria*, vol.1, Giuffrè, Milano, 1960, pp. 50 e ss. In mancanza di tale ipotesi «muta la prospettiva dell'azienda e, conseguentemente, quella dei vari aspetti sottostanti» da *Problemi di inquadramento della prospettiva di continuità aziendale nella crisi di impresa*, di ADAMO S. e FASIELLO R., RIREA, 2014, pag. 382.

<sup>3</sup> Il concetto di continuità è insito nella definizione di azienda, percepita «come un istituto (...) duraturo (...)» si legge da AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1965, pag. 12.

<sup>4</sup> In un'ottica aziendalistica, un'impresa opera in un'ottica di continuità aziendale quando nel normale svolgimento della propria attività gestionale, è in grado di «a) soddisfare le aspettative dei soci, conferenti di capitale, e dei prestatori di lavoro; b) mantenere un grado soddisfacente di economicità, conservando così l'equilibrio economico della gestione, inteso come capacità stessa dell'impresa di conseguire ricavi superiori ai costi di esercizio, in modo da consentire una congrua remunerazione per il capitale di rischio investito c) mantenere l'equilibrio monetario della gestione, inteso come l'attitudine dell'azienda a preservare i prevedibili flussi di entrate monetarie con caratteristiche quantitative e temporali idonee a fronteggiare i deflussi di mezzi monetari, necessari per l'acquisizione di fattori di produzione, secondo le modalità indicate nei programmi di gestione.» cfr. VISCONTI R., *Conferimenti d'azienda*, Maggioli Editore, Rimini, 2012, p. 127

nel rispetto di tale condizione richieda una attenta valutazione, in primis da parte della direzione aziendale, che non si limiti ai soli dati consuntivi, ma che sia anche prospettica e dinamica.

Data la particolare difficoltà della valutazione e la prioritaria importanza del tema, soprattutto in un contesto critico come quello attuale, gli organismi contabili preposti e il Legislatore sono intervenuti anche recentemente nell'esaminare l'argomento, raccomandando l'esecuzione di attente procedure di analisi e offrendo dei riferimenti e delle linee guida per meglio gestire i dubbi e le incertezze. Allo stesso tempo si è cercato anche di limitare i rischi che valutazioni non adeguate possano generare non solo in capo ai redattori del bilancio, ma anche agli stakeholders interessati che, sulla base dell'informativa di bilancio, effettuano le proprie valutazioni di *performance*<sup>5</sup>.

Sotto il profilo normativo, un primo richiamo alla continuità aziendale è contenuto nelle disposizioni civilistiche. Al fine di garantire un'adeguata informativa di bilancio<sup>6</sup>, il Codice civile definisce quali sono i principi di redazione che gli amministratori devono rispettare e, tra questi, un ruolo principale è sicuramente rivestito dal principio di continuità aziendale, esplicitato nell'art. 2423-bis c.c. il quale sancisce, al punto n. 1., che *“la valutazione delle voci deve essere fatta*

---

<sup>5</sup> A. QUAGLI, *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2018, pag. 6.

<sup>6</sup> Secondo la clausola generale contenuta nell'art. 2423 del Codice civile, il bilancio «deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società ed il risultato economico dell'esercizio».

*secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato*". La continuità operativa dell'impresa rappresenta, dunque, una condizione fondamentale su cui poggia l'intera redazione del rendiconto annuale aziendale, in quanto assicura la regolarità dell'informativa del bilancio e una veritiera e corretta rappresentazione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda nel suo complesso. Da un punto di vista operativo ne deriva che le attività e le passività dovranno essere contabilizzate in base alla circostanza che l'impresa sia in grado di realizzare tali attività e di assolvere ai propri impegni assunti nel normale svolgimento della gestione aziendale<sup>7</sup>, quindi in considerazione al modo in cui essi concorrono a realizzare le finalità aziendali, influenzando su tutte le poste del bilancio<sup>8</sup>.

Un ulteriore riferimento alla continuità aziendale è contenuto anche nell'art. 2086 c.c., recentemente modificato dal Legislatore con l'entrata a regime delle disposizioni del D.lgs. 14/2019 che verrà trattato nel capitolo successivo, il quale fa della continuità aziendale e del suo monitoraggio un pilastro fondamentale su cui deve fondarsi l'intera gestione aziendale.

---

<sup>7</sup> Per gli ordinari criteri di valutazione si veda l'art. 2426 c.c. "*Criteri di valutazione*".

<sup>8</sup> «La funzione economica di ognuno degli elementi dell'attivo o del passivo certamente si definisce anche in relazione al modo in cui essi concorrono a realizzare le finalità aziendali» si evince da R. RORDORF, *La continuità aziendale tra disciplina di bilancio e diritto della crisi*. La direzione a cui è orientata tale funzione è rappresentata proprio dalla prospettiva di continuità verso cui l'attività aziendale è orientata, non quella di scioglimento e liquidazione.

### *1.1.1 IL POSTULATO DEL GOING CONCERN NEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI*

Un significativo supporto in tema di continuità aziendale si rinviene anche nelle fonti normative secondarie, vale a dire nei principi contabili nazionali e internazionali.

A livello normativo internazionale, l'importanza di tale postulato è, in primis, evidenziata dal fatto che l'*International Accounting Standard Board* lo qualifica nell'ambito del *Framework*<sup>9</sup>, insieme al principio della competenza economica, come un *basic assumption*<sup>10</sup>, elevandolo a un proto-principio che orienta l'intera formazione del bilancio<sup>11</sup>. La collocazione primaria della continuità aziendale, antecedente rispetto alle specifiche disposizioni in tema di criteri di iscrizione e valutazione delle singole voci, evidenzia come tale presupposto logico sia necessario e sovraordinato rispetto agli altri principi contabili.

A seguire, è lo IAS 1 "Presentazione del bilancio" che tratta, più approfonditamente, il concetto di *going concern*. In particolare, nei paragrafi 25 e 26, viene statuito che il bilancio deve essere redatto nella prospettiva della

---

<sup>9</sup> Il "*Conceptual Framework*" dell'*International Accounting Standards Board* è, in sostanza, un documento che precede l'intera serie di principi contabili internazionali e che contiene l'insieme delle logiche di fondo e delle regole applicative che consentono l'elaborazione degli specifici principi contabili applicabili alle diverse poste di bilancio.

<sup>10</sup> «(...) it is assumed that the entity has neither the intention nor the need to liquidate or curtail materially the scale of its operation» IASB, *Conceptual Framework*.

<sup>11</sup> «La continuità si deve anteporre a tutte le altre proposizioni, compresa la finalità», G. SANNINO, *Framework*, 2010, p.56.

continuazione dell'attività, salvo che la direzione aziendale non intenda liquidare l'impresa, interrompere l'attività o non si abbiano alternative realistiche a ciò. Viene inoltre previsto che nel caso in cui la direzione, nel corso delle valutazioni, venga a conoscenza di significative incertezze<sup>12</sup> per eventi o condizioni che possono far sorgere dubbi rilevanti sulla capacità dell'azienda di proseguire ad operare in funzionamento, tali incertezze dovranno essere distintamente evidenziate nella Nota integrativa<sup>13</sup> e che, nel caso specifico in cui il bilancio non sia redatto nell'ottica di continuazione, dovranno essere segnalate sia le ragioni che hanno spinto a non considerare l'impresa in funzionamento, sia i criteri contabili utilizzati per la redazione del bilancio.

Relativamente all'orizzonte temporale di riferimento per la valutazione, al paragrafo 26 viene specificato che questa deve avvenire sulla base di tutte le informazioni disponibili per il prevedibile futuro, che dovrebbe essere di dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio. Si tratta, tuttavia, di un lasso temporale minimo e non necessariamente limitato, poiché di fatto gli amministratori

---

<sup>12</sup> Il principio in questione fa riferimento a “significative incertezze” e a “seri dubbi sulla capacità di continuare a operare”, volendo richiamare espressamente a circostanze aziendali particolarmente gravi e straordinarie.

<sup>13</sup> A tal proposito, il documento Banca d'Italia/Consob/Isvap n. 2 del 26/02/2009 “*l’informativa da rendere sulle valutazioni in ordine al presupposto della continuità aziendale*” precisa che al fine di migliorare la chiarezza delle relazioni finanziarie, si ritiene che le informazioni relative al presupposto della continuità aziendale debbano essere fornite in un'unica sezione, preferibilmente in quella riguardante le politiche contabili. Qualora ciò non fosse possibile, dovrebbero essere effettuati opportuni rimandi alle parti del documento contabile in cui sono fornite tali informazioni.

possono valutare un periodo superiore ai dodici mesi qualora siano già individuabili significative incertezze che generino seri dubbi.

### *1.1.2 LA VALUTAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE SECONDO I PRINCIPI CONTABILI NAZIONALI*

In ambito nazionale, una novità di assoluto rilievo è sicuramente l'introduzione del postulato della continuità aziendale all'interno del nuovo OIC 11<sup>14</sup>.

È corretto parlare di introduzione dato che, nonostante la prospettiva della continuità aziendale fosse presente sin dall'inizio degli anni '90 all'interno dell'articolo 2423-bis c.c. e fosse dunque considerata dal legislatore come uno dei principi generali per la redazione del bilancio, nella precedente versione del principio questa non rientrava esplicitamente tra i postulati individuati come base sulla quale fondare la redazione del bilancio ordinario di esercizio<sup>15</sup>; più che un

---

<sup>14</sup> La disciplina contenuta nel nuovo OIC 11, pubblicato nella versione definitiva il 22 marzo 2018, è entrata in vigore con la redazione dei bilanci relativi agli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2018, ad eccezione della parte relativa alla prospettiva della continuità aziendale, contenuta nei paragrafi che vanno dal 21 al 24, per la quale è stata prevista l'applicazione prospettica ai bilanci dell'esercizio precedente. La nuova versione del principio contabile approfondisce il tema della rappresentazione sostanziale e introduce il postulato della rilevanza e della continuità aziendale. Non si riscontrano, invece, modifiche ai postulati della prudenza, competenza, costanza di applicazione dei criteri di valutazione e comparabilità.

<sup>15</sup> Nell'elencazione dei postulati del bilancio contenuta nel vecchio OIC 11 l'unico riferimento a tale concetto, definito però come "continuità operativa", la si ritrova nella parte del documento in cui si recita che «La formazione del bilancio d'esercizio, inteso come strumento d'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento, cioè di una impresa caratterizzata da una continuità operativa, si fonda su principi contabili».

postulato questo era, infatti, da considerarsi una condizione di base sulla quale si fonda l'idea stessa di impresa<sup>16</sup>.

A livello di principi contabili nazionali, un richiamo specifico alla continuità aziendale da parte dell'OIC era contenuto all'interno dell'OIC 29 "Cambiamenti di principi contabili, cambiamento di stime contabili, correzione di errori, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio" il quale prevede che "*alcuni fatti successivi alla data di chiusura del bilancio possono far venire meno, totalmente o parzialmente, il presupposto della continuità aziendale. [...] Se il presupposto della continuità aziendale non risulta essere più appropriato al momento della redazione del bilancio, è necessario che nelle valutazioni di bilancio si tenga conto degli effetti della mancanza di continuità aziendale*".

Solo nel 2008, con la pubblicazione del principio contabile OIC 5 "Bilanci di liquidazione", che disciplina i principali documenti della liquidazione previsti dalla riforma del diritto societario del 2003, il *going concern* assume una concreta importanza nell'ambito della disciplina di redazione del bilancio, essendogli

---

<sup>16</sup> «La dottrina è infatti unanime nel ritenere che l'azienda è un fenomeno di tempo e del tempo abbisogna per manifestare le sue possibilità e i suoi limiti [...] non ha carattere contingente e non si esaurisce entro limiti ristretti di tempo» si legge in M. PINI, *I principi del nuovo bilancio d'esercizio*, Etas Libri, Milano, 1993, pag. 120 ess. E ancora «il Going Concern è protopostulato del bilancio in quanto esso costituisce innanzitutto un motivo concettuale sul quale si fonda l'"idea" stessa dell'impresa e dal quale non si può comunque prescindere allo scopo di osservare le uniformità relative che connotano le vicende aziendali, la cui considerazione è pure irrinunciabile affinché si elabori "un" quadro fedele dell'esercizio, descrivendo efficacemente la realtà aziendale attraverso la composizione dei bilanci».



attribuita dal principio contabile in questione la qualità di postulato del bilancio d'esercizio. L'OIC 5 dedica l'intero paragrafo 7 alle "valutazione nel bilancio d'esercizio nell'ipotesi in cui venga meno la validità del postulato del *going concern*".

Ed è proprio dall'OIC 5 che l'Organismo Italiano di Contabilità ha individuato una disciplina generale contenuta ora all'interno del nuovo OIC 11, sia con l'obiettivo di ridurre le differenze esistenti rispetto agli IAS sia in considerazione della crescente attenzione da parte del Legislatore a tale aspetto.

Il nuovo principio contabile, sull'impronta dello IAS 1 e del principio di revisione internazionale ISA Italia 570 ribadisce, ancora una volta, importanti doveri alla direzione aziendale definendo che "*nella fase di preparazione del bilancio, essa deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro*". Quanto alla definizione del prevedibile arco temporale futuro a cui fare riferimento per la valutazione, si riprende quanto contenuto nel principio internazionale IAS 1, vale a dire i 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio.

È evidente come, già al tempo, ciò a cui ambiva l'Organismo Italiano di Contabilità era quanto previsto attualmente dal nuovo art. 2086 c.c.: si tratta, infatti, di sensibilizzare le imprese a riorganizzarsi adeguatamente e a predisporre idonei

strumenti contabili ed amministrativi con l'obiettivo di monitorare costantemente l'andamento della gestione e segnalare tempestivamente criticità aziendali che possano costituire, in un prossimo futuro, causa di eventuali crisi aziendali e, da un punto di vista informativo, garantire al tempo stesso una coerente rappresentazione dei dati in bilancio in funzione dell'orizzonte temporale di vita dell'impresa.

Operativamente, se i risultati della valutazione prospettiva effettuata portassero alla luce significative incertezze<sup>17</sup> riguardo al rispetto del postulato sulla continuità aziendale, gli amministratori dovranno illustrare adeguatamente in nota integrativa le relative circostanze<sup>18</sup> e gli effetti delle stesse sulla situazione patrimoniale ed economica della società.

Qualora i dubbi riscontrati nella valutazione inducessero gli amministratori a ritenere che non vi siano le condizioni tali da poter operare in continuità aziendale, si aprirebbero tendenzialmente due possibili scenari:

1. nel caso in cui sia ragionevole la cessazione dell'attività ma, nonostante la situazione, ancora non si siano accertate le cause di scioglimento di cui all'art. 2484 c.c.<sup>19</sup>, si dispone che gli amministratori debbano comunque proseguire la

---

<sup>17</sup> L'OIC, anche a conferma di come il postulato della rilevanza delle informazioni abbia permeato l'intera disciplina contabile in seguito all'ultimo aggiornamento dell'OIC 11, sottolinea che le incertezze devono essere significative e i dubbi sulla capacità di continuare ad operare devono essere seri.

<sup>18</sup> Dovranno essere fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai business plans futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze.

<sup>19</sup> «Le società per azioni, in accomandita per azioni e a responsabilità limitata si sciolgono:

1) per il decorso del termine

valutazione delle voci di bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività tenendo conto, tuttavia, nell'applicazione dei principi di volta in volta rilevanti, del limitato orizzonte temporale residuo;

2. nel caso, invece, in cui siano accertate una delle cause di scioglimento previste dal Codice civile, il bilancio deve essere redatto senza la prospettiva della continuazione dell'attività ma applicando i criteri di funzionamento tenendo conto dell'ancor più ristretto orizzonte temporale. Questo comportamento dovrà essere tenuto anche nel caso in cui l'accertamento sia successivo alla data di chiusura dell'esercizio e precedente alla data di redazione del bilancio dell'esercizio stesso.

Il principio contabile OIC 11 individua successivamente anche alcuni esempi interessanti sugli effetti che il mutato orizzonte temporale di riferimento, a causa del possibile presentarsi di una causa di scioglimento nel prossimo futuro, può produrre sull'applicazione dei principi contabili nazionali relativi alle diverse voci del bilancio.

- 
- 2) per il conseguimento dell'oggetto sociale o per la sopravvenuta impossibilità di conseguirlo, salvo che l'assemblea, all'uopo convocata senza indugio, non deliberi le opportune modifiche statutarie;
  - 3) per l'impossibilità di funzionamento o per la continuata inattività dell'assemblea;
  - 4) per la riduzione del capitale al disotto del minimo legale, salvo quanto è disposto dagli articoli 2447 e 2482 ter;
  - 5) nelle ipotesi previste dagli articoli 2437 quater e 2473;
  - 6) per deliberazione dell'assemblea;
  - 7) per le altre cause previste dall'atto costitutivo o dallo statuto.»

Tabella 1. Effetti della continuità sulle varie voci di bilancio

<p><b>Revisione della vita utile e del valore residuo delle immobilizzazioni</b></p>	<p>Ai sensi dell’OIC 16 “Immobilizzazioni materiali” e dell’OIC 24 “Immobilizzazioni immateriali”, il ristretto lasso temporale all’interno implica una modifica della vita utile dei cespiti oggetto di valutazione, dei coefficienti di ammortamento e del loro valore residuo.</p>
<p><b>Stima del valore recuperabile per le immobilizzazioni</b></p>	<p>Ai sensi dell’OIC 9 “Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali ed immateriali”, la determinazione del valore d’uso potrebbe non essere possibile non sussistendo un sufficiente lasso temporale. In questo caso si fa riferimento al <i>fair value</i> per la sua determinazione.</p>
<p><b>Esame dei contratti esistenti per la rilevazione di contratti onerosi</b></p>	<p>Ai sensi dell’OIC 31 “Fondi per rischi ed oneri e Trattamento di Fine Rapporto”, la durata degli impegni contrattuali in essere potrebbe essere superiore al periodo in cui questi contribuiscono a generare benefici economici e quindi l’attualizzazione di questi ultimi essere insufficiente a coprire i costi. Occorre quindi procedere ad una rettifica del relativo fondo.</p>
	<p>Ai sensi dell’OIC 32 “Strumenti finanziari derivati” le relazioni di copertura, che prendono in considerazione la durata dell’orizzonte</p>

<b>Revisione delle relazioni di copertura</b>	temporale, dovranno essere revisionate determinando un impatto economico derivante dalla sua riduzione.
<b>Valutazione della recuperabilità delle imposte anticipate</b>	Ai sensi dell'OIC 25 "Imposte sul reddito", la iscrivibilità delle imposte anticipate può doversi ridurre, e conseguentemente rilevare una sopravvenienza passiva, in ragione della mutata capacità di reddito e/o della produzione di perdite da valutazione come sopra riportate.

*Fonte: elaborazione propria.*

Oltre a questi, bisogna anche tenere conto di altre voci come, ad esempio, i costi di impianto e di ampliamento, o quelli relativi allo sviluppo che non hanno ragione di essere iscritte nello stato patrimoniale in mancanza dell'ipotesi di prosecuzione dell'attività aziendale.

È, quindi, evidente come il venir meno della continuità aziendale abbia importanti conseguenze sulla rappresentazione in bilancio della situazione patrimoniale di un'impresa. L'Organismo Italiano di Contabilità, con questo postulato di bilancio, da un lato ha voluto dissipare tutti i dubbi e le incertezze riguardo all'utilizzo di criteri di funzionamento e assicurare una migliore adeguatezza delle politiche contabili d'impresa alla luce del restante orizzonte temporale, perfezionando così la qualità informativa fornita dai documenti di bilancio e, allo stesso tempo,

attribuire agli amministratori importanti doveri quali l'adozione di meccanismi di controllo e di allerta di situazioni aziendali che possano dirigere l'impresa verso lo scioglimento, permettendo così, in parte, di diagnosticare in tempo situazioni di crisi d'impresa sempre difficili da governare.

## **1.2 LA RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE AZIENDALE**

Secondo quanto stabilito dal quadro normativo sull'informazione finanziaria contenuta nei principi contabili, nella legge o nei regolamenti, è la direzione aziendale ad essere, in primis, responsabile della verifica del presupposto della continuità aziendale: valutazione che non deve essere effettuata solo in occasione della redazione del bilancio annuale, ma sistematicamente durante tutto l'anno<sup>20</sup>.

Il giudizio di continuità richiede un'analisi sulla capacità di esercizio futuro che, per quanto riflessa nei dati di bilancio, non può esaurirsi con essi; è così che il *going concern* diventa espressione delle potenzialità future e del valore della combinazione aziendale, e per questo deve essere apprezzato nell'ampio contesto dell'atto strategico alla base dell'iniziativa imprenditoriale originaria ma anche in una condizione di economicità nel breve periodo.

---

<sup>20</sup> In base all'art. D. Lgs. 14/2019 e al Documento del CNDCEC sugli Indici della crisi, la valutazione della direzione dovrà essere effettuata almeno con cadenza trimestrale e con proiezione ad almeno 6 mesi.

Partendo dal presupposto che il grado di profondità di analisi è differente da caso a caso, né i principi contabili internazionali né quelli nazionali si occupano di definire le modalità di analisi da effettuare; lo IAS 1 si limita esclusivamente ad evidenziare che, se in passato l'impresa ha dimostrato di svolgere un'attività redditizia e di avere un facile accesso alle risorse finanziarie, il presupposto di continuità si può considerare appropriato senza condurre analisi più dettagliate<sup>21</sup>. In caso contrario sarà necessario considerare, integrando fonti informative di natura sia quantitativa che qualitativa, un'ampia varietà di fattori: l'organo amministrativo dovrà valutare attentamente l'importo dei crediti esposti in bilancio, per singola voce, per gruppo di appartenenza e per periodo di formazione; dovrà verificare l'esatta indicazione ed esposizione dei debiti certi, prestando attenzione maggiore verso quei debiti potenziali, che potranno influenzare il futuro aziendale, rischiando di far venire meno il presupposto della continuità aziendale; dovrà verificare periodicamente il risultato della gestione caratteristica e di quella finanziaria, cercando di individuare e correggere tempestivamente, ove possibile, gli elementi di criticità che potrebbero portare la società ad una perdita di esercizio tale da minare il capitale sociale<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> A tal proposito, il documento di Banca d'Italia/Consob/Isvap n.2 del 6 Febbraio 2009 precisa che «tale approccio può non essere più valido nell'attuale contesto di crisi economica e finanziaria. Problematiche inerenti ai rischi di liquidità e di credito possono creare nuove incertezze o acuire quelle esistenti. Tale situazione richiede una maggior attenzione che nel passato nel valutare il presupposto della continuità aziendale».

<sup>22</sup> Da F. CREACO, *Il principio della continuità aziendale*, ODCEC, 2015

Le informazioni da tenere in considerazione per poter esprimere un giudizio sono, dunque numerose ed è, senza dubbio, la sfera operativa, verificata nella sua dimensione dinamica, che costituisce l'effettivo oggetto di indagine, dal cui esito discende il riflesso a livello di bilancio.

Ad avere un forte impatto su di esso è senza dubbio l'arco temporale di riferimento; è logico, infatti, che tanto più gli eventi e le circostanze future saranno lontani nel tempo, tanto maggiore sarà il grado di incertezza associata alla previsione<sup>23</sup>. Un altro elemento che incide fortemente sull'operato degli amministratori sono le dimensioni e la complessità dell'attività svolta dall'azienda; tanto più questi saranno elevati, tanto maggiori saranno gli elementi, sia interni che esterni, che impatteranno sul manifestarsi di eventi o circostanze future. Infine, è indubbio che anche le informazioni a disposizione della direzione nel momento in cui essa viene effettuata possono influire sull'attendibilità della valutazione; trattandosi, in ogni caso, di prevedere l'esito futuro di eventi o circostanze che sono per loro natura incerte, informazioni o eventi successivi potrebbero non essere coerenti con il giudizio ragionevolmente espresso in precedenza.

---

<sup>23</sup> Cfr. CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E CONSIGLIO NAZIONALE DEI RAGIONIERI, *Commissione paritetica per i principi di revisione. Continuità aziendale. Documento n. 570*, Milano, Giuffrè, ottobre 2007, par. 7

«Per questo motivo, la maggior parte dei quadri normativi di riferimento sull'informazione finanziaria, che richiedono esplicitamente una valutazione da parte della direzione, specificano anche il periodo in relazione al quale si devono prendere in considerazione tutte le informazioni disponibili».



Per valutare il presupposto della sussistenza o meno della continuità aziendale, trattandosi di una valutazione estremamente differenziata e legata ad eventi futuri di varia natura, un utile punto di riferimento in termini di valutazione del presupposto è fornito dal Principio di Revisione n. 570 che elenca una serie di indicatori, utilizzabili per tutte le società, che devono essere presi in considerazione dal revisore: indicatori finanziari, indicatori gestionali e altri indicatori, come le fattispecie previste dagli artt. 2446 e 2447 c.c., che allo stesso modo costituiscono un'enumerazione di elementi che, laddove presenti, possono fungere da campanello d'allarme riguardo alla capacità dell'azienda di durare efficientemente nel tempo.

Dello stesso aiuto sono anche gli indicatori della crisi d'impresa individuati all'art 13 e 24 del d.lgs. 14/2019 e il relativo documento "Indici di allerta" presentato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Tuttavia, va sottolineato che nonostante questi elenchi di indici abbiano il pregio di fornire degli utili strumenti per l'analisi, questa non può esaurirsi nell'utilizzo di una semplice check list.

A richiamare la responsabilità degli amministratori è anche l'art. 2428 del Codice civile il quale richiede che nella relazione sulla gestione, da allegare al bilancio d'esercizio, gli amministratori forniscano *"una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta"*.

Gli amministratori hanno, quindi, il dovere di evidenziare adeguatamente tutte le possibili minacce in presenza di circostanze che presagiscono un pericolo concreto, prestando particolare attenzione ad eventuali problematiche inerenti ai rischi di liquidità e di credito alla luce dell'attuale scenario economico e finanziario.

È anche vero che, soprattutto nei periodi di crisi aziendale, è più probabile che si riscontrino comportamenti scorretti degli amministratori, tesi a manipolare i dati contabili, attraverso omissioni o pratiche di *earnings management* per nascondere reali difficoltà in cui versa l'impresa, visto il contesto di asimmetria informativa in cui è calato il processo di bilancio. Tuttavia, al fine di rimuovere queste minacce sia il Codice civile, sia le norme di comportamento del collegio sindacale, regolano la vigilanza e la prevenzione alla crisi a cui questo organo deve mirare, attraverso un monitoraggio costante e un sollecito all'organo amministrativo stesso, circa gli strumenti di prevenzione o di superamento della crisi<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> La norma di comportamento 11.1 afferma che il collegio sindacale, se nello svolgimento della funzione di vigilanza rileva la sussistenza di fatti idonei a pregiudicare la continuità di impresa, perché in conflitto o estranee al core business, sollecita gli amministratori a porvi rimedio. Se poi questi non adottano provvedimenti, il collegio può convocare l'assemblea e, in casi estremi, proporre denuncia al tribunale (Norma 11.2.).

### **1.3 ASSENZA DEL REQUISITO DI CONTINUITÀ AZIENDALE E RIFLESSI SUL BILANCIO D'ESERCIZIO**

L'assenza di continuità, partendo da quanto esposto finora, comporta la tendenziale uscita dell'impresa dalla dimensione del funzionamento per entrare in un ambito di cessazione (*break up*). In tale circostanza occorrerà abbandonare gli ordinari criteri di valutazione, basati sul funzionamento, e procedere alla rettifica degli importi e delle classificazioni delle attività e delle passività, applicando i principi di liquidazione.

Prima di poter procedere alla definizione dei criteri da utilizzare in fase di redazione del bilancio, il primo passo importante è sicuramente comprendere il momento in cui avviene il passaggio da una logica di *going concern* ad una di *break up* e, a tal riguardo, vale la pena fare dei chiarimenti in merito, dato che con il nuovo OIC 11 risulta variato l'approccio alla continuità aziendale. Fino al 2008, il principio contabile a cui occorreva far riferimento per l'analisi in questione era il principio contabile italiano OIC 5 "Bilanci di liquidazione", il quale individua il tipo e le caratteristiche dei bilanci e degli altri documenti contabili previsti dal Codice civile in tema di scioglimento e liquidazione e quali sono i criteri per la loro redazione. Tuttavia, sebbene tale principio contabile dedichi al tema della continuità aziendale l'intero paragrafo 7, il quale, com'è stato sottolineato precedentemente, è stato di grande importanza per maturare una definizione di continuità aziendale che

rappresentasse una buona sintesi tra la disciplina nazionale e quella internazionale, l'entrata in vigore del postulato della continuità aziendale come elaborato nella nuova versione dell'OIC 11 ha di fatto sospeso le disposizioni contenute in codesto paragrafo essendo queste incompatibili con le nuove predisposizioni.

La posizione che risultava dal precedente OIC 5 non associava il venir meno del *going concern* al verificarsi di una qualsiasi causa di scioglimento anticipato della società, come invece previsto dal nuovo OIC 11, ma piuttosto affermava che *“l'abbandono dei criteri di liquidazione deve avvenire nel momento in cui l'azienda non costituisca più un complesso produttivo funzionante e, a seguito della cessazione dell'attività produttiva, si sia trasformata in un mero coacervo di beni destinati al realizzo diretto, all'estinzione dei debiti ed alla ripartizione ai soci dell'attivo netto residuo”*. Quindi, secondo quanto previsto dall'OIC 5, solo la cessazione dell'attività produttiva dell'impresa comportava l'abbandono dei criteri di iscrizione e valutazione “di funzionamento” e l'adozione dei “criteri di liquidazione”; in virtù di questo, solamente la causa di scioglimento anticipato di cui al numero 4) dell'art. 2484 c.c., ovvero la riduzione del capitale sociale al di sotto del minimo legale veniva considerata una situazione tale da compromettere la continuità aziendale, in quanto in tale condizione è di norma associata *“uno squilibrio finanziario tali da comportare, anche se non immediatamente, la cessazione a breve dell'attività produttiva e, probabilmente, il verificarsi di uno*

*stato di insolvenza*”. Al contrario, le altre cause di scioglimento anticipato di cui ai numeri 1), 2), 3) 5) e 6) non avrebbero determinato il venir meno della continuità aziendale; in queste ipotesi, infatti, la cessazione dell’attività produttiva non si verifica necessariamente alla data di effetto dello scioglimento anticipato, bensì solo al momento di effettivo inizio della gestione liquidatoria<sup>25</sup>.

Ad oggi l’OIC 11, come scritto precedentemente, fa esplicitamente riferimento alle cause di scioglimento anticipato di cui all’art. 2484 c.c., senza effettuare nessuna distinzione e alcun richiamo alla circostanza della cessazione dell’attività produttiva dell’impresa e impone agli amministratori di continuare ad applicare i criteri di funzionamento anche nel momento in cui venga accertata una qualsiasi delle cause di scioglimento elencate nell’articolo 2484 del Codice Civile, tenendo comunque conto del ristretto periodo di vita dell’impresa<sup>26</sup>.

In concreto, quindi, solo il formale avvio della procedura liquidatoria e dunque il passaggio di consegne tra amministratori e liquidatori consente l’adozione e

---

<sup>25</sup> I liquidatori possono, infatti, disporre la continuazione operativa dell’attività dell’impresa ai sensi dell’art.2487 comma 1, lettera c, anche se con una gestione di tipo conservativo e non dinamico, in attesa della vendita del blocco dell’azienda.

<sup>26</sup> L’approccio alla questione della perdita della continuità aziendale del nuovo OIC 11 si basa sul concetto che la crisi di impresa non giustifica di per sé l’abbandono della continuità aziendale; quindi, nonostante si riscontrino incertezze significative circa l’esistenza di tale postulato, il bilancio deve essere ancora predisposto secondo criteri di funzionamento, seppure questi debbano essere applicati con estrema cautela in relazione alla riduzione dell’orizzonte temporale. Inoltre, anche in caso di accertamento di una causa di scioglimento anticipato della società ex art. 2484 c.c., nonostante comporti l’abbandono della continuità aziendale, nella redazione del bilancio gli amministratori dovranno utilizzare ancora i criteri di funzionamento sempre tenendo conto dell’ancor più ristretto orizzonte temporale residuo. Cfr. MASTROMARINO M., *La continuità aziendale nei sistemi contabili*, Settimana Professionale n. 12 del 27.3.2019, pag. 10

l'applicazione dei criteri di liquidazione nella redazione dei documenti contabili; prima dell'avvio della fase di liquidazione non è consentita l'adozione dei criteri di liquidazione.

L'applicazione dei criteri di liquidazione previsti dall'OIC 5 comporta rilevanti cambiamenti in termini di informativa di bilancio che, tuttavia, non verranno affrontati approfonditamente in questa sede. In linea generale, venendo meno l'ipotesi di continuazione dell'attività, viene meno anche la distinzione tra attivo circolante e immobilizzazioni essendo tutti i beni investiti non più destinati alla produzione di reddito bensì al realizzo, mediante la vendita diretta sul mercato, per poter soddisfare i creditori sociali. Appare pertanto chiaro che non è più determinabile un utile distribuibile. Altro impatto significativo riguarda i criteri di rilevazione e correlazione dei costi e ricavi, i quali cambiano radicalmente.

Si renderà necessario procedere a delle rettifiche contabili, derivanti dal passaggio dai criteri di funzionamento ai criteri di liquidazione, che trovano sintesi in un apposito conto transitorio, denominato ai sensi dell'OIC 5 "Rettifiche di liquidazione"<sup>27</sup> per favorire il raccordo tra bilancio in funzionamento e quello di liquidazione.

---

<sup>27</sup> Il saldo, positivo o negativo, del suddetto conto verrà imputato al patrimonio netto, senza transitare da conto economico.

## **CAPITOLO 2**

### **LA CRISI D'IMPRESA: PROFILI GIURIDICI ED ECONOMICI**

#### **2.1 IL CONCETTO DI CRISI D'IMPRESA**

Se da un lato, già in passato, alcuni autori della letteratura sostenevano che la crisi aziendale rappresentasse una fase fisiologica del ciclo di vita di ciascuna organizzazione e fosse da considerare una componente permanente del sistema produttivo moderno<sup>28</sup>, è anche vero che, nel corso degli ultimi anni, la complessità e la dinamicità dei mercati, ma soprattutto gli effetti negativi che la recente congiuntura economica ha provocato, hanno senza dubbio accentuato i casi di crisi aziendali registrati, facendo sì che il concetto di crisi d'impresa assumesse un nuovo connotato.

L'entità del fenomeno ha, infatti, raggiunto una dimensione tale da spingere il Legislatore ad intervenire in materia di procedure concorsuali con la cd. "Riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza", la quale introduce nuove disposizioni che impongono un nuovo approccio ai rischi aziendali e alla tutela della continuità

---

<sup>28</sup> GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995

aziendale nell'ottica di preservare l'organizzazione dell'impresa nella prosecuzione dell'attività e prevenire situazioni di crisi aziendali.

Prima di addentrarci nelle novità introdotte dal nuovo codice, vale la pena soffermarsi sul fenomeno della crisi d'impresa. Nonostante sia un tema piuttosto noto, diverse sono le posizioni sul concetto di crisi, a seconda che il fenomeno sia analizzato da un punto di vista aziendalistico o giuridico.

Nella letteratura aziendalistica, il fenomeno della crisi d'impresa è stato nel tempo oggetto di molteplici studi che hanno condotto, in funzione di differenti fattori, a orientamenti diversi. Tuttavia, sostanzialmente tutti sono d'accordo nel definire la crisi come quel processo di deterioramento delle condizioni di equilibrio gestionale che si manifesta in una progressiva alterazione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa, tale da compromettere la prospettiva di continuità aziendale<sup>29</sup>. È noto, infatti, che l'impresa può ritenersi in buona salute solo nel caso in cui al suo interno si realizza un sistema di equilibri a tre livelli<sup>30</sup>; la

---

<sup>29</sup> Per approfondimenti si confronti il contributo di L. GUATRI, S. VICARI, *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano 1994, pp.79 e ss. secondo cui «La finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso, è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di auto generazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione del valore economico. Solo in questo senso si può parlare di finalità dell'impresa (...) Ciò che caratterizza e qualifica l'impresa è (...) la qualità di potere esistere solo in virtù della sua capacità di creare valore economico. Il senso stesso dell'esistenza dell'impresa è dato unicamente dalla creazione del valore».

<sup>30</sup> In linea generale, si parla di equilibrio patrimoniale quando le attività nette, valutate in termini di funzionamento, siano almeno pari alla somma delle passività verso terzi, di equilibrio economico quando la differenza tra componenti positive e negative di reddito abbia segno positivo e di equilibrio finanziario quando i flussi di cassa in entrata consentano di far fronte ai flussi in uscita.



perdurante mancanza di equilibrio in uno o più di questi livelli determina una situazione di instabilità che tende ad aggravarsi a seconda dell'intensità, della frequenza e delle cause di tali squilibri<sup>31</sup>.

Rifacendosi alla teoria classica, di cui Luigi Guatri è sicuramente uno degli esponenti di rilievo, tale circostanza può comportare “*rovinose perdite economiche e di valore del capitale, con conseguenti dissesti nei flussi finanziari, perdita della capacità di ottenere finanziamenti creditizi per un crollo di fiducia da parte della comunità finanziaria, ma anche da parte dei clienti e fornitori, innescando così, un pericoloso circolo vizioso*”<sup>32</sup>. Dunque, se non arrestato in tempo, il processo di crisi d'impresa può aggravarsi progressivamente e sfociare nell'insolvenza, intesa come quello stato in cui l'impresa non è in grado di far fronte regolarmente alle proprie obbligazioni.

Se il concetto di crisi d'impresa ha sempre assunto rilievo da un punto di vista aziendalistico, lo stesso non si può dire sotto un profilo giuridico, o almeno questo era quanto accadeva fino a poco tempo fa. Infatti, se ad oggi il Legislatore affronta direttamente la questione della crisi d'impresa, introducendo anche una definizione puntuale di crisi nel nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in passato

---

Sul punto cfr. MARCHI L., *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

<sup>31</sup> Per approfondimenti si rinvia a R. BARBIERI, C. STORARI, *Come prevenire e monitorare le crisi. Giudizio di sussistenza del principio di continuità aziendale*, 2008.

<sup>32</sup> GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995, pag. 68.

la crisi, intesa come condizione operativa dell'impresa, rimaneva indifferente al diritto, essendo disciplinato esclusivamente il concetto di "stato d'insolvenza", lo stato soggettivo di incapacità di chi, sovra indebitato, non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni<sup>33</sup>; solo quando lo stato di difficoltà in cui versava l'impresa assumeva i connotati di un'insolvenza, e quindi la crisi dell'impresa era già entrata in una fase acuta e grave, si poneva il problema da un punto di vista giuridico, potendo attuare, accertata questa circostanza, tutte le azioni di composizione negoziale previste dalla Legge Fallimentare per scongiurare la dichiarazione di fallimento.

Ad oggi, invece, il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza definisce il concetto di "crisi" distanziandolo da quello di "insolvenza" e tratta in maniera diretta la crisi, quale stato preliminare all'insolvenza vera e propria. Ai sensi dell'art.2, c.1 del D.lgs. 14/2019 si definisce crisi "*lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate*" e insolvenza "*lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni*".

---

<sup>33</sup> «Lo stato d'insolvenza si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni» cfr. art. 5 Legge fallimentare R.D. 16 marzo 1942, n.267.

Crisi e insolvenza divengono, dunque, due concetti diversi in quanto la prima viene vista come stato prodromico della seconda<sup>34</sup>.

La questione che si pone non è comunque meramente terminologica dato che, come vedremo, l'evidenziazione di uno stato di crisi può anticipare l'apertura di procedure concorsuali alternative al fallimento, al fine di evitare che la situazione aziendale assuma una connotazione irreversibile.

Lo scopo della nuova normativa è, infatti, quello di disciplinare la crisi fornendo agli operatori economici nuovi strumenti con l'obiettivo di diagnosticare precocemente lo stato di difficoltà e garantire la continuità aziendale, prima che lo stato di crisi si aggravi notevolmente e sfoci in insolvenza.

---

<sup>34</sup> In questo modo viene anche superata l'ampia nozione contenuta nell'art. 160 L.F. il quale ricomprendeva nello stato di crisi anche lo stato di insolvenza. Cfr. art. 160 comma 3 L.F. «[...] per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza»; sul punto M. CATALDO, *La soggezione dell'impresa in crisi al regime di allerta e composizione assistita*, in *Fallimento*, 2016, p. 1021 ss., valuta in modo critico l'espressione utilizzata nel disegno di legge per definire la crisi, ritenendo che quando c'è già la probabilità di una futura insolvenza (ovvero vi sono fondati indizi della sua sussistenza) è già troppo tardi per fronteggiare tempestivamente la situazione evitando una procedura concorsuale.

## **2.2 GLI STADI EVOLUTIVI DELLA CRISI**

Al di là della prospettiva esaminata, appare evidente che la crisi non deve essere interpretata come un fenomeno statico, bensì come un processo evolutivo composto da più stadi, ciascuno dei quali caratterizzato da una diversa modalità di manifestazione e da un differente livello di gravità.

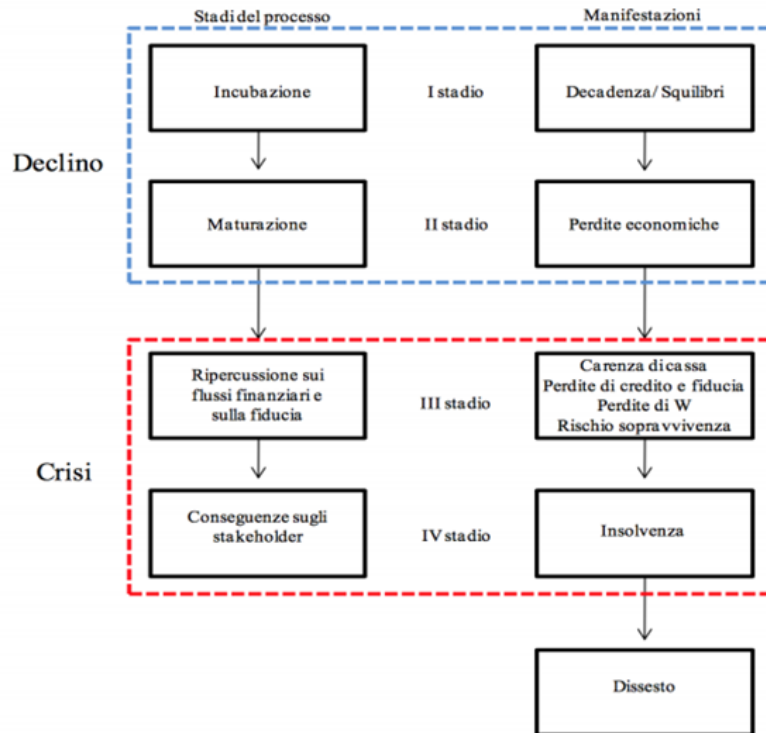
È per questo che l'analisi dei diversi stadi si rende, pertanto, necessaria ai fini di una corretta identificazione degli interventi da attuare per il ripristino della condizione di equilibrio aziendale, più o meno gravemente compromessa in base al grado di avanzamento dello stato di difficoltà aziendale<sup>35</sup>.

Secondo la teoria classica, il percorso che conduce alla crisi d'impresa può essere scomposto in due grandi fasi, rispettivamente il declino e la crisi vera e propria.

---

<sup>35</sup> Cfr. GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1986, p. 12 e ss. e T. PENCARELLI, *Le crisi di impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

Figura 2.1 Gli stadi evolutivi della crisi



Fonte: Guatri (1995)

Per quanto riguarda la prima delle due fasi, la teoria classica la identifica con il momento in cui emergono i primi segnali di squilibrio ed il valore economico dell'impresa inizia a manifestare un *trend* calante; anche se i flussi economici non necessariamente assumono un segno negativo, in questa fase si assiste generalmente ad una sensibile contrazione degli stessi così come ad un peggioramento delle relative attese future. Come conseguenza delle stesse, anche l'immagine dell'impresa inizia progressivamente a deteriorarsi agli occhi degli stakeholders

determinando una progressiva decadenza di molteplici aspetti, come i rapporti con i clienti e i fornitori ed un peggioramento, sia in termini quantitativi che qualitativi, dei prodotti e dei servizi offerti.

All'interno della fase di declino, è possibile trovare un'ulteriore suddivisione in due stadi, definiti con i termini di "incubazione" e di "maturazione": mentre il primo si identifica nel momento in cui emergono i primi segnali di disfunzione aziendale sopra richiamati, si parla di incubazione quando tali segnali diventano costanti tanto da sfociare, se non corretti per tempo, nella successiva fase di crisi. Per quanto inizialmente i segnali negativi appaiano piuttosto celati e siano difficili da percepire e la tendenza naturale della proprietà e del management sia quella di negare l'esistenza dei primi sintomi, è proprio nella fase iniziale che si dovrebbero adottare le giuste azioni correttive per arrestare il circolo vizioso che si innesca e far sì che i decrementi di valore non raggiungano livelli tali da rendere la condizione sistemica ed irreversibile.

Passando alla seconda fase, quella della crisi in senso stretto, questa viene generalmente identificata come il deterioramento delle condizioni che si sono manifestate nella fase di declino. Questo stadio è caratterizzato, infatti, da un progressivo aumento dell'instabilità dovuta a significative perdite economiche, che se non fronteggiate attraverso opportuni interventi di ristrutturazione, condurranno a inevitabili squilibri finanziari e ad un indebolimento dei rapporti con i propri

*stakeholders*, anche a causa di una generalizzata perdita di fiducia verso l'impresa. Nel tempo, la sfiducia da parte degli stakeholder tenderà a rendere ulteriormente problematica la vendita di prodotti e servizi ma, soprattutto, comprometterà progressivamente l'accesso al mercato del credito, dato l'ormai basso merito creditizio dell'impresa, fino a che non si sfoci nell'insolvenza.

Anche la fase di crisi, analogamente alla precedente, può essere scomposta in due stadi consecutivi: il primo di “ripercussioni sui flussi finanziari e sulla fiducia” e il secondo di “conseguenze sugli *stakeholders*” dove ormai si è entrati in una fase di insolvenza, inizialmente reversibile e successivamente definitiva. Nel primo stadio è ancora possibile intervenire per correggere i segnali esterni della crisi; va tuttavia precisato che solo un intervento tempestivo consentirà di evitare che, con il trascorrere del tempo, le azioni da adottare diventino sempre più complicate ed onerose o, nel lungo periodo, queste possano rivelarsi insufficienti a risolvere adeguatamente la crisi. Con il raggiungimento di una fase di insolvenza e poi di dissesto lo stato generativo è ormai avanzato e lo squilibrio a livello economico, finanziario e patrimoniale ormai risulta permanente; l'unica soluzione che si pone, a questo punto, è trovare un accordo con i creditori, al fine di eliminare i debiti o comunque rinegoziarli, prima di dover incorrere all'attivazione delle procedure concorsuali<sup>36</sup>. In queste fase a risentirne è l'intera struttura aziendale e tutti i

---

<sup>36</sup> «La crisi è dunque la fase acuta, conclamata ed apparente all'esterno del declino; ed è un fenomeno quasi sempre irreversibile senza consistenti interventi esterni. [...] Il declino ammette sempre la

soggetti portatori di interesse: tra i fornitori si diffonderà il timore del rischio di mancato pagamento e ciò potrebbe ripercuotersi non solo sulla regolarità degli approvvigionamenti ma anche sul regolare meccanismo dei debiti di funzionamento alla base della normale gestione dei flussi economico-finanziari, gli istituti di credito non solo cesseranno di concedere finanziamenti, ma potrebbero imporre anche immediati rientri di quelli precedentemente erogati. Non solo, anche i clienti e i dipendenti stessi potranno cominciare a non avere più fiducia nell'intera organizzazione andando così a vanificare qualsiasi rapporto che si era col tempo andato a creare tra l'impresa e l'ambiente sociale in cui essa opera.

Alla luce di quanto appena definito, proprio perché quello che porta al dissesto irreversibile dell'impresa è un processo continuo e non è possibile individuare un punto di passaggio netto tra una fase e l'altra, ancora una volta si evince l'importanza di identificare il prima possibile i segnali di difficoltà dell'impresa.

---

possibilità di recupero dell'impresa; mentre quando è degenerato in crisi tale possibilità sussiste in un numero limitato di casi. Vi sono, cioè, delle crisi senza ritorno, poiché il processo degenerativo che le caratterizza è troppo avanzato ed appare perciò irreversibile». Cfr. GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995.



### **2.3 UNO SGUARDO AGLI EFFETTI DELLA CRISI NEL SISTEMA ECONOMICO ITALIANO**

Dopo aver analizzato il concetto di crisi d'impresa e il suo processo evolutivo, si ritiene utile mostrare anche alcuni dati riguardanti il fenomeno, in modo da dimostrare come mai esso continua ad essere un tema molto rilevante.

Anche se un errore che si tende a compiere spesso è pensare che la causa di una crisi aziendale<sup>37</sup> sia esclusivamente riconducibile alla crisi economica che affligge l'intero sistema economico, è doveroso sottolineare che, come in tutta l'Europa, il lungo periodo di recessione economica iniziato nel 2008 ha giocato un ruolo estremamente negativo, aggravando ulteriormente eventuali squilibri aziendali presenti, sul sistema "impresa" italiano, tenendo conto, in particolar modo, della peculiarità del nostro tessuto economico costituito principalmente da piccole medie imprese<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Sulla tematica delle diverse tipologie di crisi aziendali e delle relative cause si consultino L. GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè Editore, 1986 e S. SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Padova, Cedam, 2006. Altri autori sono intervenuti criticando però come una classificazione esposta dagli autori precedenti, nonostante abbiano il pregio dell'obiettività e della catalogazione, trovi grossi limiti nella genericità del metodo e nella scarsa rilevanza in ordine alle diagnosi e all'impostazione delle soluzioni. Si veda G. BRUGGER, *Gli interventi professionali nelle crisi di impresa*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1984; V. CODA, *Crisi e risanamenti aziendali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 75, 1983; C. VERGARA, *Disfunzioni e crisi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988.

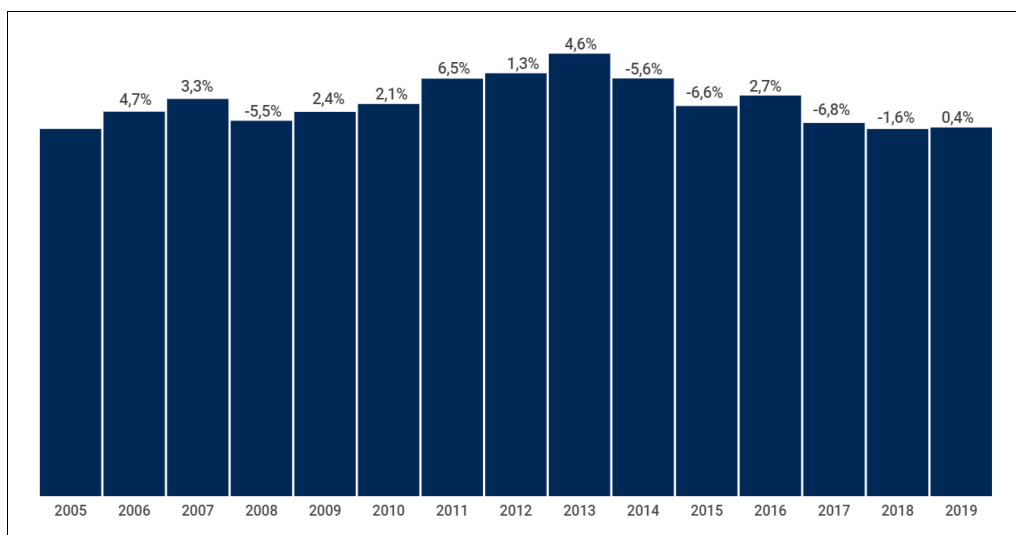
<sup>38</sup> Secondo alcune stime esse rappresentano, infatti, circa il 92% delle imprese attive del territorio, con un impiego di lavoratori pari all'82%. Si veda "Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?" Il Sole 24Ore, 10 Luglio 2019.

Dando uno sguardo ai dati, ciò a cui si è assistito nel tempo non è solo un progressivo peggioramento dei tassi di natalità delle imprese, ma soprattutto una forte crescita dei tassi di mortalità delle stesse. Secondo i rapporti CERVED PMI<sup>39</sup>, dal 2008 al 2013, anno in cui si è raggiunto il picco delle chiusure aziendali, le imprese che hanno chiuso i battenti in Italia sono state circa 530 mila e circa il 50% di tutte le nuove imprese non è sopravvissuta ai cinque anni di attività. Anche se negli ultimi anni si è registrato un arresto di questa moria, i casi di chiusura rimangono tuttavia su livelli che possono essere considerati eccezionalmente alti. Concentrando l'attenzione sui dati più recenti, infatti, sono circa 90 mila le imprese che hanno iniziato procedure di fallimento o altre procedure concorsuali nel 2019, un dato sostanzialmente in linea con quello del 2018 in cui se ne sono registrate solamente 400 in meno.

---

<sup>39</sup> Si veda “*Fiammata dei fallimenti nella seconda metà dell’anno*”, Cerved Group, Marzo 2020

Figura 2.2. Andamento delle chiusure aziendali



Fonte: Cerved Group (2020)

Entrando nel dettaglio, le imprese fallite nel 2019 sono state circa 11 mila, solamente un 1% in meno rispetto al 2018, segnale che conferma come le scelte aziendali siano ancora molto spesso sbagliate o tardive o che i piani di risanamento non abbiano il successo sperato. Inoltre, analizzando l'andamento dei dati annuali, è possibile notare che questo lieve miglioramento è riconducibile principalmente alla dinamica positiva osservata nella prima metà dell'anno, essendo il numero dei fallimenti tornato ad aumentare negli ultimi due trimestri, interrompendo, tra l'altro, un lieve miglioramento che durava da quindici trimestri consecutivi.

Per quanto riguarda, invece, le procedure non fallimentari, si è assistito nel 2019 ad una lieve diminuzione delle domande presentate, che si ferma a 1419, l'1,5% in

meno rispetto al 2018. Anche in questo caso, nonostante risulti un buon dato visto che rappresenta il minimo raggiunto dal 2013, anno in cui sono state presentate circa 3000 domande, il calo ha perso slancio se si considera che la variazione nell'anno precedente è stato del -16,1%.

In conclusione, dunque, alla luce dei suddetti dati, nonostante le condizioni siano migliorate rispetto al passato, appare piuttosto evidente la necessità di intervenire in materia al fine di ridurre gli effetti sull'intero sistema economico.

#### **2.4. IL “CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA E DELL’INSOLVENZA”**

Com'è stato sottolineato più volte, ad innovare significativamente la disciplina della crisi d'impresa è il d.lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 che introduce il nuovo “Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza”<sup>40</sup>. L'obiettivo della nuova normativa, che di fatto rappresenta una riforma organica del diritto fallimentare rimasto sino ad oggi sostanzialmente invariato rispetto al corpus normativo del 1942, è di consentire una diagnosi precoce dello stato di difficoltà delle imprese e intercettare la crisi

---

<sup>40</sup> Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155 (Decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14) è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 38 – Suppl. Ordinario n. 6 del 14 febbraio 2019. L'entrata in vigore del nuovo Codice era prevista al 14 agosto 2020, decorsi 18 mesi dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale, salvo alcune disposizioni. Tuttavia, il DL n. 9 del 2 marzo 2020, recante “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 53 del 2.03.2020 e in vigore da tale data, all'articolo 11 dispone che «L'obbligo di segnalazione di cui agli articoli 14, comma 2, e 15 del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, opera a decorrere dal 15 febbraio 2021».

aziendale sin dalle sue origini, aumentando così da un lato le possibilità di ricorso a soluzioni prima che lo stato di crisi possa degenerare in una situazione di insolvenza irreversibile e dall'altro diminuire anche le ripercussioni negative sull'intero sistema economico.

Il nuovo codice può essere considerato una vera e propria rivoluzione rispetto al passato, non solo da un punto di vista giuridico ma anche da un punto di vista culturale, essendo concretizzatasi con esso la tendenza a considerare le procedure concorsuali non più in termini meramente liquidatori o sanzionatori, ma piuttosto dirette alla conservazione del valore dell'impresa<sup>41</sup>. È, infatti, il principio della continuità aziendale il pilastro fondamentale a cui si ispira e su cui poggia l'intera nuova disciplina.

Al fine di consentire una tempestiva emersione dello stato di crisi, la prima grande novità introdotta dalla riforma riguarda le nuove disposizioni in materia di gestione di impresa. Ai sensi dell'art. 2086 c.c., comma 2<sup>42</sup>, *“l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo,*

---

<sup>41</sup> Una delle innovazioni maggiormente sottolineate della riforma riguarda proprio l'eliminazione del termine “fallimento” e la sua sostituzione con il termine “liquidazione giudiziale”, nell'ottica di eliminare ogni connotazione negativa anche a livello sociale collegata al termine fallimento.

<sup>42</sup> Il nuovo CCII, all'art. 375, comma 2 ha introdotto una sostanziale riforma dell'art. 2086 c.c., rubricato prima “Direzione e gerarchia dell'impresa”, ora “Gestione dell'impresa” – aggiungendo un secondo comma alle precedenti disposizioni. In realtà, un simile obbligo era già previsto per gli amministratori delle S.p.a. in forza dell'art. 2381 c.c. che, all'ultimo comma, dispone: «Gli amministratori delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa [...]».

*amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'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*<sup>43</sup>. Come si può notare, un aspetto rilevante della riforma è che non sono coinvolti solo le imprese interessate da procedure concorsuali, bensì tutti gli imprenditori; ogni impresa dovrà, quindi, dotarsi di adeguati strumenti e sistemi informativi, nonché ricorrere ad una adeguata separazione e definizione dei poteri nell'ambito dell'organizzazione, che consentano di tenere sotto controllo i flussi di cassa e rilevare eventuali segnali di crisi e, se necessario, assumere idonee iniziative, non solo di carattere gestionale ma anche strategico, per ripristinare l'equilibrio economico, patrimoniale e/o finanziario della propria azienda. Si tratta quindi, alla luce delle novità predette, di assumere un ruolo proattivo nel monitoraggio dei risultati aziendali e nella relativa rendicontazione, la quale non potrà più esaurirsi nella misurazione consuntiva delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali, generalmente in sede di redazione del bilancio, ma richiederà un controllo continuo e prospettico dei fatti aziendali.

---

<sup>43</sup> Per gli imprenditori individuali invece l'art. 3 del nuovo codice della Crisi richiede la predisposizione di misure atte a consentire la tempestiva rilevazione dello stato di crisi.

Ma la vera novità in assoluto è rappresentata dall'introduzione di una "Procedura d'allerta e di composizione assistita della crisi"<sup>44</sup>. Dato che, nella maggior parte dei casi, l'imprenditore, soprattutto piccolo e medio, non è in grado da solo di cogliere i sintomi della crisi potenziale e porvi autonomamente rimedio attraverso precoci processi di ristrutturazione, la nuova riforma introduce una fase preventiva di allerta. In presenza di fondati indizi di rischi, l'imprenditore, o in caso di inerzia dell'imprenditore gli altri soggetti su cui grava l'obbligo di segnalazione ai sensi degli art. 14 e 15<sup>45</sup>, ha l'obbligo di comunicare in tempi estremamente rapidi lo stato di potenziale crisi e attivare autonomamente il procedimento di composizione assistita della crisi, la quale "*si svolge in modo riservato e confidenziale dinanzi all'OCRI*".

L'OCRI, acronimo di Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa, è un apposito organismo, costituito presso ciascuna Camera di Commercio, alla quale è affidato il compito di assistere l'imprenditore ai fini del raggiungimento di un

---

<sup>44</sup> Ai sensi dell'art. 12 gli strumenti in questione si applicano a: a) debitori che svolgono attività imprenditoriale escluse le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati o diffuse tra il pubblico in misura rilevante, secondo i criteri stabiliti dal regolamento CONSOB; b) imprese agricole e imprese minori, compatibilmente con la loro struttura organizzativa, ferma la competenza dell'OCC per la gestione della fase successiva alla segnalazione dei soggetti di cui agli artt. 14 e 15 ovvero alla istanza del debitore di composizione assistita della crisi (co. 7). A favore di un sistema di allerta si era già espresso P. ABBADESSA in *Prevenzione e risanamento nelle procedure concorsuali*, in Dir. Fall., 1984, I, pp.719 e ss. e CALDARELLI in *Crisi dell'impresa e insolvenza*, Milano, 2005, p.101 e ss.

<sup>45</sup> L'obbligo di segnalazione, sia nei confronti degli amministratori sia nei confronti dell'OCRI grava sugli organi di controllo societari, revisore contabile, società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni (art. 14) e sui creditori pubblici qualificati (Agenzia delle Entrate, INPS e Agente della Riscossione) (art. 15).

accordo interamente stragiudiziale<sup>46</sup>, avente il valore di un piano di risanamento, con i creditori o, eventualmente, anche solo con alcuni di essi<sup>47</sup>.

Se nel termine previsto non si sia raggiunto un accordo con i creditori e la continuità aziendale non risulti perseguibile, l'impresa sarà invitata ad avvalersi di una delle procedure concorsuali tradizionali previste. Inoltre, solo nel caso specifico in cui l'imprenditore, in caso di evidente insolvenza, non avvii la procedura, l'OCRI potrà segnalarlo al pubblico ministero affinché questo verifichi la sussistenza dei presupposti necessari per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale.

Oltre ad auspicare un cambio di mentalità da parte dell'imprenditore stesso, essendo il successo di una tale procedura basata sulla tempestività con cui viene attivata la procedura di composizione assistita della crisi d'impresa, il CCII prevede anche misure premiali, sia di natura patrimoniale che in termini di responsabilità personale, per chi ricorre tempestivamente e di propria iniziativa alla procedura di allerta e, al tempo stesso, disincentivi per chi invece non vi ricorre pur in presenza dei presupposti necessari.

---

<sup>46</sup> La procedura avviata dall'OCRI presenta i connotati di una procedura sviluppata al di fuori del tribunale per evitare che l'intervento del giudice possa essere percepito dall'imprenditore o dai terzi come la fase preliminare di una successiva procedura concorsuale d'insolvenza.

<sup>47</sup> Qualora si ritenga l'esistenza della crisi, il collegio dell'OCRI coadiuva il debitore nell'individuazione delle possibili misure per porvi rimedio, fissando un termine entro il quale il debitore deve riferire sulla loro attuazione. Nel caso in cui l'imprenditore non abbia ottemperato a tale obbligo, l'OCRI fissa un ulteriore termine di 3 mesi e, acquisendo dal debitore una relazione aggiornata sulla situazione economica e finanziaria dell'impresa ed un elenco dei creditori con l'indicazione dell'ammontare dei crediti e delle eventuali cause di prelazione, procede alla ricerca di una soluzione concordata con i creditori.



#### *2.4.1 GLI INDICATORI DELLO “STATO DI CRISI” E LA PROSPETTIVA DI CONTINUITÀ AZIENDALE*

Al fine di limitare le interpretazioni soggettive e fornire all'imprenditore e all'organo di controllo criteri quanto più oggettivi possibili, il nuovo CCII individua anche specifici indicatori della crisi di cui devono avvalersi sia l'imprenditore, sia l'organo di controllo e revisore contabile, o società di revisione, su cui grava l'obbligo di segnalazione.

Ai sensi dell'art. 13, costituiscono indicatori della crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario rilevabili attraverso specifici indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno sei mesi e delle prospettive della continuità aziendale per l'esercizio in corso o comunque per i 6 mesi successivi. Sul punto in questione, il Legislatore dispone opportunamente che la valutazione degli squilibri non debba essere riferita ad una generica ed indistinta attività imprenditoriale, ma piuttosto rapportata alle caratteristiche specifiche e all'attività effettivamente svolta dell'impresa e che occorre tenere conto anche della data di costituzione e di inizio dell'attività, considerando quindi il grado di maturità dell'impresa e il consolidamento della sua presenza sul mercato e nel settore di appartenenza. Inoltre, si tratta in ogni caso di misurare grandezze future e prospettive non ricavabili semplicemente dalle rilevazioni contabili che, per loro natura, rappresentano accadimenti aziendali già intercorsi.

Per rendere quanto più oggettiva possibile la verifica della sussistenza di squilibri rilevanti, il Legislatore individua quali indici significativi quelli che siano in grado di misurare la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi<sup>48</sup>.

Non volendo, però, limitare l'individuazione di indizi di crisi a indicatori tipici, un ruolo fondamentale sarà riconosciuto al CNDCEC nel definire, ogni tre anni, per ciascun settore merceologico ISTAT, delle soglie *cut-off* di indicatori segnaletici rilevanti<sup>49</sup> che rappresentino, per le varie fattispecie imprenditoriali, la soglia al di sopra della quale, appunto, sia incerta la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare o l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Costituiscono significativi indicatori della crisi anche i reiterati e significativi ritardi nei pagamenti previsti dall'art. 24 ai fini del beneficio delle misure premiali: a) l'esistenza di debiti per salari e stipendi scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti.

<sup>49</sup> La loro applicazione, ai sensi del terzo comma dell'art. 13, è derogabile solo qualora l'impresa ritenga, motivando la scelta nella nota integrativa, gli indici previsti dalla norma non idonei a far emergere il proprio stato di crisi quelli previsti e intenda impiegarne altri che si dimostrino più efficaci, previa attestazione di idoneità, da parte di un professionista indipendente da allegare al bilancio. Tale attestazione dovrà, tuttavia, limitarsi ad un giudizio di idoneità di quelli sottoposti alla valutazione del professionista e non potrà estendersi alla proposizione di indici idonei al caso specifico. Si veda A. GUIOTTO, *I sistemi di allerta e l'emersione tempestiva della crisi*, in *Fallimento*, fasc. 4, 2019.

<sup>50</sup> In questo modo è evidente come il legislatore abbia voluto attuare anche una sorta di integrazione fra la nozione di crisi adottata dalla letteratura aziendalistica e la disciplina giuridica, accogliendo principalmente le teorie della valutazione della performance basate su indicatori di tipo economico-finanziario, derivati dall'analisi di bilancio.

In considerazione di tale responsabilizzazione il CNDCEC ha elaborato e inserito nel documento del 27 ottobre 2019 alcuni indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa, da analizzare attraverso una precisa sequenza gerarchica progressiva, divisa in 3 fasi.

La prima fase consiste nella verifica di un eventuale squilibrio patrimoniale, da misurare attraverso il patrimonio netto<sup>51</sup>. Nel caso in cui quest'ultimo è negativo, ne deriva automaticamente l'esistenza di fondati indizi di crisi e quindi la ricorrenza dell'obbligo di segnalazione; se, invece, il patrimonio netto è positivo si passa alla fase successiva, focalizzata, invece, sulla valutazione della liquidità e solvibilità dell'azienda.

Nella seconda fase, occorre procedere al calcolo del cosiddetto *Debt Service Coverage Ratio*<sup>52</sup> con orizzonte almeno semestrale. Se i flussi attesi sono sufficienti a coprire gli impegni finanziari, e quindi il DCSCR maggiore di 1, non scatta l'obbligo di segnalazione; al contrario, se il DSCR è inferiore all'unità, il sindaco e il revisore dovranno procedere alla segnalazione all'OCRI.

---

<sup>51</sup> Il patrimonio netto deve essere ridotto per l'importo dei dividendi dei quali è deliberata la distribuzione e dei crediti verso soci per capitale non versato.

<sup>52</sup> Il DCSCR, il quale misura il servizio del debito, è l'indice che meglio interiorizza l'ottica *forward looking*, analizzando in modo dinamico e prospettico la capacità di rimborso del debito dell'azienda e la conseguente sostenibilità del debito in relazione al patrimonio netto aziendale. In merito al suo calcolo, il documento del CNDCEC presenta due approcci diversi nella metodologia di costruzione, ma identici nel risultato.

Qualora il DSCR non fosse disponibile, o in caso di inaffidabilità dello stesso e/o del budget di tesoreria, dovranno allora essere esaminati ulteriori indici, le cui soglie di superamento ai fini della segnalazione sono distinte per tipologia di settore di appartenenza:

- indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
- indice di adeguatezza patrimoniale, calcolato come rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
- indice di liquidità, quale rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
- indice di indebitamento previdenziale e tributario in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Tuttavia, va osservato che questi indicatori, che per il loro grado di sintesi hanno il pregio di offrire sinteticamente una visione panoramica e complessiva della situazione aziendale, possano difettare di completezza e profondità. Limitarsi alla sola applicazione di suddetti indici e pretendere di ottenere informazioni sufficienti per esprimersi sull'entità della crisi potrebbe risultare limitativo, se non addirittura fuorviante. Ne deriva che, accanto all'indubbia capacità di rappresentare

sinteticamente le dimensioni di solidità, redditività e liquidità dell'impresa, dovrà essere, in ogni caso, affiancato un sistema di valutazione preventiva del potenziale rischio di crisi, attivabile solo internamente all'azienda e tenendo conto delle specificità dell'impresa e di tutte le dimensioni di performance, non solo quella economico e finanziaria.

#### *2.4.2 IL RUOLO DEGLI ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI NELLA CRISI D'IMPRESA*

Nell'ambito delle nuove norme di prevenzione della crisi d'impresa, un ruolo centrale viene attribuito anche agli organi di controllo societari, vale a dire il collegio sindacale o sindaco unico e revisori esterni ove nominati; all'art. 14, comma 1 si dispone, infatti, che *“nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente l'esistenza di fondati indizi della crisi”*.

Appare, dunque, evidente che gli organi di controllo, oltre a valutare essi stessi il rispetto dei criteri di adeguatezza e di equilibrio, dovranno svolgere un'attività di esortazione per gli amministratori, affinché questi agiscano nella valutazione

periodica e nel monitoraggio di quegli aspetti che il decreto ha ritenuto fondamentali per la prevenzione delle crisi di impresa. Qualora si riscontrino fondati indizi della crisi, l'organo di controllo è chiamato ad effettuare tempestivamente una specifica segnalazione, motivata e per iscritto, all'organo amministrativo, contenente un congruo termine di 30 giorni entro il quale l'organo amministrativo deve fornire le soluzioni individuate ed intraprese per far fronte alla crisi. Nel caso di mancata o inadeguata risposta dell'organo amministrativo, oppure in caso di mancata adozione nei successivi 60 giorni delle azioni ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, l'organo di controllo è tenuto a informare direttamente l'OCRI fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni<sup>53</sup>.

Agli obblighi posti in capo all'organo di controllo corrisponde un altrettanto importante profilo di responsabilità, la quale verte non solo sulla mancata effettuazione dei controlli ma, soprattutto, sull'assenza di reazioni agli atti di *mala gestio*, che integra l'azione di responsabilità per non aver assolto al dovere di vigilanza<sup>54</sup>.

Quanto all'obbligo di segnalazione, ai sensi del co. 3 dell'art. 14, la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo costituisce causa di esonero da responsabilità solidale con l'organo amministrativo per le conseguenze

---

<sup>53</sup> Qualora dall'amministratore siano state poste in essere operazioni illecite, in mancanza di tali azioni l'organo di controllo concorre nell'illecito civile per omesso esercizio del potere-dovere di controllo.

<sup>54</sup> Si veda, a tal proposito, la sentenza della Corte di Cassazione n. 21662 di 2018.

pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente attuate dal predetto organo, a condizione che i danni non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione.

Per ottemperare a tali obblighi, gli organi di controllo dovranno, dunque, integrare le solite procedure di verifica della regolare tenuta della contabilità e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili con specifiche procedure volte a monitorare l'esistenza di eventuali squilibri e adeguate procedure di segnalazione in modo da poter agire puntualmente di fronte al profilarsi della crisi, contrastando l'eventuale inerzia degli amministratori.

Oltre ad attribuire fondamentali obblighi a quest'ultimi, al fine di prevedere un'ulteriore garanzia in merito, il d.lgs. 14/2019, modificando l'art. 2477 lettera c) c.c., è intervenuto anche nel diminuire gli attuali limiti al di sopra dei quali scatta l'obbligo di nomina dell'organo di controllo delle S.r.l.<sup>55</sup>.

Si riportano di seguito i limiti ante e post-riforma.

---

<sup>55</sup> In un primo momento l'art. 379 del D.lgs. n. 14/2019, modificando l'art. 2477 c.c. ha ridotto i limiti stabiliti dal comma 3. Successivamente, in sede di conversione del DL n. 32/2019, è stato introdotto l'art. 2-bis che ha rimodificato i commi 2 e 3 dell'art. 2477. Nello specifico, sono state confermate le prime due fattispecie alla cui sussistenza si determina l'obbligo di nomina dell'organo di controllo ma ha nuovamente rivisto, raddoppiandoli, i tre limiti dimensionali per la nomina dell'organo di controllo/revisore.

*Tabella 2.1 S.r.l. e obbligo di nomina dell'organo di controllo*

<b>NORMATIVA PREVIGENTE</b>	<b>NOVITÀ INTRODOTTE DAL NUOVO CODICE</b>
La società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato	Nessuna variazione
La società controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti	Nessuna variazione
<p>La società ha superato per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivo dello stato patrimoniale pari a 4,4 milioni di euro;</li> <li>- Ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a 8,8 milioni di euro;</li> <li>- Numero dei dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 50 unità.</li> </ul>	<p>La società ha superato per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivo dello stato patrimoniale pari a 2 milioni di euro;</li> <li>- Ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a 2 milioni di euro;</li> <li>- Numero dei dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 10 unità.</li> </ul>
L'obbligo di nomina cessa se, per due esercizi consecutivi, i predetti limiti non vengono superati	L'obbligo di nomina cessa se, per tre esercizi consecutivi, i predetti limiti non vengono superati

*Fonte: elaborazione propria.*



Le modifiche introdotte dalla riforma in tema di obbligo di nomina dell'organo di controllo nelle S.r.l. avranno effetto su una moltitudine di società, le quali dovranno provvedere a regolarizzare la loro posizione, modificando lo Statuto societario<sup>56</sup> e procedendo alla nomina dell'organo di controllo entro 9 mesi dalla data di entrata in vigore della riforma. Tutto questo provocherà, dunque, impatti importanti dal punto di vista organizzativo, sia per le imprese stesse, ma anche per i revisori esterni i quali non solo vedranno aumentarsi gli incarichi con tutte le conseguenze che ne derivano ma si troveranno ad affrontare nuove problematiche che verranno affrontate nell'ultimo capitolo.

---

<sup>56</sup> La modifica statutaria è necessaria allorquando lo Statuto della S.r.l. riporti testualmente i vecchi limiti di cui all'art. 2435-bis c.c. o preveda un generico rinvio al medesimo articolo.

## CAPITOLO 3

# REVISIONE LEGALE E CONTINUITÀ AZIENDALE: UN QUADRO CONCETTUALE

### 3.1 IL RUOLO DEL REVISORE NELL'ACCERTAMENTO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

Il postulato della continuità aziendale rappresenta un importante punto di riferimento non solo per gli amministratori demandati alla redazione del bilancio d'esercizio ma per anche per gli organi ai quali sono demandati poteri di controllo, tra cui il revisore legale, la cui attività è attualmente regolata dai Principi di Revisione adottati ai sensi di quanto previsto dall'art. 11 comma 3 del D.lgs. 39//2010<sup>57</sup>. L'*opinion* maturata dall'*auditor* in merito al *going concern* rappresenta un nodo importante non solo in virtù del ruolo chiave di vigilanza posto in capo ai revisori dal nuovo D.lgs. 14/2019, quanto piuttosto per l'elevata portata informativa attribuita alla relazione del revisore, da cui può dipendere anche la sorte di un'impresa.

L'argomento è particolarmente rilevante considerato anche che lo IAASB ha recentemente rivisto i nuovi obblighi di comunicazione aggiuntiva nella relazione

---

<sup>57</sup> In attuazione della Direttiva comunitaria 2006/43/CE sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati.

di revisione, aggiornando alcuni principi di revisione, e su spinta di questo, il legislatore europeo ha addirittura avviato una Riforma Europea della revisione legale<sup>58</sup>; con l'emanazione della Direttiva 2014/56/UE e del Regolamento n. 537/2014, recepiti in Italia con D. Lgs n. 135 del 17 luglio 2016, si è andato ad accrescere il valore informativo della relazione di revisione a beneficio degli stessi utilizzatori, riducendo anche quell'*expectation gap* in virtù delle differenziate e mutevoli esigenze degli utilizzatori stessi.

Per quanto attiene alla tematica oggetto di discussione, di particolare importanza è principio ISA Italia 570 "Continuità aziendale", derivante da quello internazionale ISA 570 "*Going Concern*", il cui scopo principale è quello di stabilire regole di comportamento per il revisore in merito alla verifica della correttezza del presupposto di continuità aziendale, compresa la valutazione effettuata dalla direzione della capacità dell'impresa di perdurare nel tempo. È, infatti, responsabilità del revisore quella di acquisire elementi probativi sufficienti ed adeguati<sup>59</sup> sull'appropriato utilizzo da parte della direzione del presupposto della

---

<sup>58</sup> Obiettivo della normativa europea, che modifica alcune disposizioni della precedente Direttiva 2006/43/CE, così come delle disposizioni nazionali di recepimento, è rafforzare la qualità della revisione e l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione, allo scopo di migliorare la fiducia del mercato e degli investitori nelle informazioni finanziarie.

<sup>59</sup> «Sufficienza ed adeguatezza sono concetti correlati fra loro e si applicano agli elementi probativi ottenuti sia dalle procedure di conformità sia dalle procedure di validità. La sufficienza è un requisito quantitativo e determina la misura della quantità degli elementi probativi verificati o da verificare per permettere l'espressione di un giudizio professionale; l'adeguatezza è un requisito qualitativo e determina la misura della qualità e della rilevanza dell'elemento probatorio rispetto ad una determinata asserzione di bilancio nonché della loro pertinenza al caso considerato.» Cfr. R. BAUER, *La revisione legale*, Maggioli Editore, 2012, pag. 241.

continuità aziendale nella redazione del bilancio, esso stesso oggetto di analisi; responsabilità che permane anche laddove la direzione non abbia provveduto in maniera esplicita ad apprezzare la capacità dell'impresa di continuare ad operare in un'ottica di *going concern*.

Ai sensi del principio di revisione in questione, la valutazione va effettuata non solo durante lo svolgimento delle procedure di revisione, ma il revisore deve effettuare le opportune verifiche già in sede di pianificazione dell'incarico, dato che potrebbero emergere seri dubbi anche dall'analisi di situazione pregresse, ed estendere la valutazione fino al momento dell'analisi dei risultati relativi alle verifiche precedenti.

Va specificato che, come la stessa normativa sottolinea, non essendo il revisore in grado di “*predire eventi o circostanze future che potrebbero comportare il venir meno della continuità aziendale dell'impresa*”<sup>60</sup>, egli è responsabile limitatamente ai suoi doveri e alle evidenze ottenute per effetto delle procedure di revisione svolte; di conseguenza, la mancanza di riferimenti a incertezze sulla continuità aziendale nella relazione di revisione non può essere intesa come una garanzia sulla capacità dell'impresa di continuare a operare come una entità in funzionamento.

---

<sup>60</sup> ISA 570, par. 7

Il ruolo del revisore non è, pertanto, né quello di redigere il bilancio in maniera tale da rispettare il postulato della continuità aziendale, essendo quest'ultimo responsabilità primaria della direzione aziendale, né tanto meno quello di esprimere un giudizio di stima sull'attività gestionale svolta, in quanto ciò lederebbe la sua indipendenza, piuttosto quello di valutare se le conclusioni a cui sono giunti gli amministratori siano corrette e se sia idonea l'informativa fornita in bilancio circa l'esistenza di incertezze sulla capacità di funzionamento dell'impresa. La valutazione fatta dalla direzione, che rappresenta un fondamentale riferimento nonché punto di partenza per lo svolgimento di adeguate procedure, deve essere oggetto di particolare attenzione e di un'analisi critica da parte del revisore per poter maturare una propria *opinion*.

Nell'effettuare tale valutazione, il revisore, al fine di definire le procedure di revisione più appropriate alle circostanze, deve considerare il controllo interno relativo alla redazione del bilancio; il lavoro del revisore dipende, infatti, dal livello di rischio che attribuisce alla continuità aziendale e pertanto dovrà accertare la bontà delle *assumptions*: quanto più il sistema di controllo appare inadeguato, tanto più risulteranno significativi i dubbi e le incertezze identificate e di conseguenza tanto maggiore sarà la necessità avvertita dal revisore di porre attenzione alla continuità aziendale. Medesima osservazione può essere fatta per le considerazioni che il revisore dovrebbe fornire nella relazione dato che queste dipenderanno dalla qualità

delle informazioni contenute nel *financial report*: migliore è la qualità delle *disclosure* sul going concern resa dalla direzione, minore dovrebbe essere l'attenzione del revisore nell'includere precisazioni nella propria relazione.

Secondo quanto emerge dai principi di revisione internazionali, il riconoscimento di uno stato di *going concern* non deve essere considerata una semplice *assumption* alla base del bilancio, quanto piuttosto il punto di arrivo di un processo di verifica condotto dal revisore, il quale sarebbe privo di significato senza adeguate evidenze a supporto<sup>61</sup>; in caso contrario, infatti, questa *assumption* perderebbe qualsiasi senso logico, rendendo il lavoro del revisore un semplice documento, supplementare e superfluo rispetto al bilancio d'esercizio. Le modifiche introdotte nel corso degli anni dallo IAASB, volte ad incrementare la capacità informativa della relazione di revisione, hanno di fatto comportato il passaggio da una responsabilità passiva del revisore ad una di tipo attiva, essendo questo chiamato a verificare la sussistenza delle condizioni di *going concern*.

Tra le determinanti che insistono sulla formazione dell'*opinion* del revisore rientrano i compensi, la dimensione della società di revisione e il suo grado di specializzazione ma anche la discrezionalità decisionale influenzata da ricerche o

---

<sup>61</sup> «(...) if the accountant actually sought to determine whether there was "evidence to the contrary" and found none, he could posit continuity as a conclusion rather than an assumption. On the other hand, if the accountant – and particularly the auditor – assumes that a firm is a going concern without even considering evidence to support or refute that view, then the assumption of continuity becomes a meaningless charade, a nullity». J.M. FREMGEN, *The going concern assumption: a critical appraisal*, in *The Accounting Review*, 1968, p. 650.

dall'esperienza del revisore<sup>62</sup>. In particolar modo, una delle principali criticità riconducibili alla responsabilità del revisore, ampiamente discussa nella letteratura internazionale, è riconducibile al fatto la credibilità del giudizio si potrebbe di fatto scontrare con la titubanza del revisore nel rilascio di un *modified opinion* sulla continuità aziendale; da un lato, trovandosi in una posizione privilegiata di osservazione dell'azienda e avendo l'*audit opinion* un contenuto altamente informativo per tutti gli *stakeholders* l'emissione di un giudizio negativo potrebbe far precipitare la situazione di un'impresa e incrementare le possibilità di bancarotta della stessa e spingere al tempo stesso le imprese sopravvissute a cambiare la società di revisione appena possibile. Il revisore è consapevole, infatti, che un *modified opinion* non necessariamente indica che l'impresa sia entrata in uno stato di crisi ma è comunque a conoscenza che un simile giudizio potrebbe andare a destare preoccupazione negli *stakeholders* circa il reale stato di salute dell'azienda<sup>63</sup>. Per contro, un *unmodified* report una successiva emersione di un eventuale criticità della continuità aziendale farebbe percepire il lavoro svolto come di bassa qualità. Si dovrebbe, in questo caso, comprendere se l'assenza di riferimenti a dubbi o incertezze sia legato a una carenza di informazioni sufficienti

---

<sup>62</sup> CARSON E., et al., *Audit Reporting for Going-Concern Uncertainty: A Research Synthesis*, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 32, Supplement 1, 2013 pp. 353 e ss.

<sup>63</sup> Si veda ICAEW, *Going concern*, pag. 85.

o a una forma di dipendenza verso il cliente<sup>64</sup>.

L'integrità del giudizio del revisore dipende, infatti, anche dall'indipendenza del revisore dal cliente<sup>65</sup>; non è infatti da escludere che i revisori possano essere sottoposti ad eventuali pressioni da parte del cliente pur di non incappare in un giudizio con modifica e che revisore con un'indipendenza compromessa siano meno disposti ad emettere un appropriato giudizio. È per questo che il principio di revisione internazionale ISA Italia n. 700 richiede una dichiarazione di indipendenza ai revisori<sup>66</sup>.

È pertanto chiaro che il revisore, quando discute in materia di *going concern*, è esposto ad un elevato rischio professionale; quello che incombe sul revisore non è tanto un *single-risk level*<sup>67</sup>, piuttosto un *multi-risk level*: potendo, infatti, ricorrere a diverse tipologie di *opinion* sulla continuità aziendale, giudizi che non riguardano solo la capacità dell'impresa di riuscire ad operare in un'ottica di *going concern*, ma anche l'accertamento che, sulla base delle proprie valutazioni, l'impresa ne

---

<sup>64</sup> Si veda COSSU F., *L'indipendenza del collegio sindacale e del revisore contabile*, Giuffrè, 2006, pag.55.

<sup>65</sup> Per approfondimenti, MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, pag.91 e IANNIELLO G., *Indipendenza del revisore e prestazione di servizi "non di revisione". Profili regolamentari e prassi aziendale*, Aracne, 2008

<sup>66</sup> ISA 700, par. 28 c).

<sup>67</sup> «A single risk classification of auditor's going concern reporting makes it difficult to establish the appropriateness of their modifications as the majority of auditors's going concern modification do not necessarily signal failure, and even a firm which receives an adverse opinion (...) could be resurrected by financiers or a new equity commitment» YOUNG-WANG, *Going concern*, p. 757.



abbia data adeguata e sufficiente informativa in bilancio, il revisore può incorrere in diversi errori di giudizio.

### **3.2 GLI INDICATORI DI RISCHIO DI CONTINUITÀ AZIENDALE**

Per guidare il revisore nella propria valutazione, il paragrafo del principio di revisione n. 570 intitolato “*eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale*” prevede alcuni esempi di indicatori che possono avere un’utile funzione segnaletica.

#### **3.2.1 INDICATORI FINANZIARI**

Il primo grande gruppo di indicatori individuati per apprezzare la situazione corrente della gestione ed individuare eventuali segnali che possono far ritenere il presupposto di continuità aziendale non più adeguato è rappresentato dagli indicatori finanziari di seguito riportati:

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;

- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

Com'è possibile notare, gli indicatori presentati in questa categoria sono piuttosto numerosi, dal momento che spesso le crisi aziendali presentano inizialmente segnali di tensione finanziaria. Mentre alcuni sono di immediata percezione e rappresentano di per sé un evidente campanello di allarme per la continuità aziendale, come ad esempio la presenza di perdite operative o il mancato pagamento dei debiti alla scadenza, l'analisi di altri indicatori può talvolta richiedere un maggiore grado di attenzione e un'analisi più approfondita da parte del revisore: un capitale circolante netto positivo, ad esempio, apparentemente non pregiudizievole in quanto rappresenta di fatto una buona fotografia dello stato di solvibilità

dell'impresa, se indagato nella sua composizione potrebbe risultare positivo solo per effetto di un'elevata incidenza delle rimanenze di magazzino. Tale circostanza potrebbe rappresentare un sintomo di uno stato di malessere, con la conseguente necessità di approfondire se lo stesso sia dovuto a fatti contingenti, che non mettono in discussione i presupposti della continuità aziendale, o se, viceversa, sia dovuto a fatti strutturali, quali, ad esempio, una forte contrazione delle vendite a cui non è corrisponde un'adeguata riduzione della produzione. Allo stesso modo, altri indicatori, come l'avvicinarsi ai limiti stabiliti da un covenant<sup>68</sup>, pur non aver raggiunto un valore tale da poter costituire un rischio, potrebbero rivelarsi sintomatici di una problematica in merito alla continuità aziendale se sottoposti a procedure di analisi comparative risultano in costante peggioramento.

A tal proposito, lo IAASB ha diffuso anche un apposito documento, intitolato *“Audit consideration in respect of going concern in the current economic environment”*, in cui riporta una serie di casistiche che più frequentemente si presentano in una situazione di crisi<sup>69</sup>, in cui si riporta che uno degli effetti più

---

<sup>68</sup> Accordo tra impresa e finanziatori che include clausole vincolanti, basate sul rispetto di indici finanziari, volto a tutelare i finanziatori da eventuali danni derivanti da una gestione dei finanziamenti concessi, pena il ritiro dei finanziamenti o una loro rinegoziazione a condizioni meno favorevoli.

<sup>69</sup> «One major effect of the credit crisis and economic downturn is the lack of available credit to entities of all sizes. Turmoil in the banking sector has led to a general tightening of credit, which may have a pervasive effect on an entity's ability to continue as a going concern. In addition, as an entity's financial health changes, contractual terms in loans and other obligations, including debt covenants and guarantees, and an entity's compliance with such terms, are likely to be under greater scrutiny from lenders, and also from management and auditors» in *Staff Audit Practice Alert*, IAASB, gennaio 2009, pag. 11.

rilevanti scaturiti dalla crisi economica è stata proprio la difficoltà di accesso al credito; ciò ha un'immediata ricaduta sulla capacità dell'impresa di continuare la propria attività e, molto spesso, in caso di rinnovo dei fidi concessi, le garanzie richieste hanno rischiato di divenire insostenibili.

Una volta individuata la sussistenza di rischi significativi tramite l'analisi di tali indicatori, è opportuno che il revisore sottoponga, quindi, il tema all'attenzione della direzione e dei responsabili delle attività di governance, poiché la rilevanza di tali eventi o circostanze può anche spesso essere attenuata da altri fattori.

### *3.2.2 INDICATORI GESTIONALI*

Il secondo gruppo indicato dal documento n. 570 è composto dagli indicatori gestionali di seguito riportati:

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo.

Nonostante si riferiscano ad eventi o condizioni spesso difficilmente quantificabili in termini monetari, essi non vanno assolutamente trascurati dal soggetto incaricato del controllo in quanto non avendo un impatto molto elevato, tendono ad essere generalmente sottovalutati, se non addirittura ignorati dalla direzione aziendale, a causa della loro mancata rappresentazione nei documenti di bilancio; essi costituiscono, infatti, più degli altri, indizi che possono essere mascherati agli occhi degli *stakeholders* ma al tempo stesso cruciali per delineare certi risultati e scenari di particolare criticità.

### 3.2.3 ALTRI INDICATORI

Questa categoria residuale raccoglie, infine, altri indicatori di natura non monetaria che si riferiscono ad aspetti caratterizzanti il contesto in cui opera l'impresa. Questi sono:

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari;
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;

- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

Si tratta, come si può notare, di eventi o circostanze esogene all'azienda che potrebbero, però, mettere a repentaglio la sopravvivenza delle imprese e incidere in maniera così significativa sul bilancio al punto da indurre i soci a chiudere o cedere l'attività; basti pensare, ad esempio, alle modifiche della legislazione e delle politiche governative che potrebbero comportare una ragguardevole riduzione della produzione e comportare la chiusura di stabilimenti o di intere imprese.

In generale, gli indicatori proposti, seppure rappresentino un buon punto di partenza per valutare la presenza o meno di un'incertezza significativa, costituiscono solamente dei sintomi che si presume possano indurre ad una situazione di difficoltà, ma non devono essere considerate delle evidenze certe di una crisi aziendale. Occorre, infatti, tener conto dei limiti operativi che tali elementi comportano; il revisore non deve limitarsi ad effettuare l'analisi di ogni singola voce, ma piuttosto considerare l'andamento della gestione nel suo complesso.

È lo stesso principio di revisione a sottolineare che la negatività di uno o più degli indicatori esaminati non implica automaticamente che la continuità aziendale debba

essere messa in discussione; la gravità di alcuni indicatori può talvolta essere attenuata da altri fattori compensativi, o da una situazione positiva nel complesso<sup>70</sup>.

Una corretta prassi professionale suggerisce, pertanto, di non circoscrivere l'attenzione sull'aspetto quantitativo dei valori ma piuttosto di integrare i numeri con adeguati giudizi o valutazioni di natura qualitativa, che molto spesso trascendono il singolo valore esposto in bilancio preso singolarmente, potendo in alcuni casi, come sottolineato precedentemente, interessare aspetti tipici della realtà aziendale che non possono essere espressi in bilancio.

### **3.3 LE PROCEDURE DI REVISIONE PER LA VALUTAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE**

Come anticipato precedentemente, già dalla fase di pianificazione del processo di revisione, insita nella comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera ma, in particolare, nello svolgimento delle procedure di valutazione del rischio, il revisore è chiamato a verificare se vi siano elementi e relativi rischi sull'attività svolta dall'impresa che possano far sorgere dubbi circa la capacità dell'impresa di operare in funzionamento. Gli elementi caratteristici dell'apprezzamento del revisore

---

<sup>70</sup> L'ISA 570 riporta l'esempio di un'impresa che non è in grado di saldare i debiti ricorrenti; questo aspetto può essere compensato da una decisione aziendale volta al mantenimento di adeguati flussi di cassa con strumenti alternativi quali la cessione di beni, la ridefinizione dei termini di pagamento dei prestiti o l'incremento del capitale. Analogamente, la perdita di un importante fornitore può essere colmata da un'adeguata fonte alternativa di approvvigionamento.

possono essere analizzati relativamente al periodo di riferimento e alla natura e all'estensione delle procedure da svolgere, le quali, a loro volta, dipendono dal grado di analisi di valutazione adottato già dalla direzione, incluso l'eventuale ricorso a esperti esterni e dalla fattibilità delle assunzioni e dei piani futuri rispetto alle caratteristiche dell'impresa.

Ad insistere nella fase di *risk assessment* è il concetto di significatività<sup>71</sup>, ribadito più volte nei principi di revisione, che ricorre anche nell'individuazione e nella selezione delle circostanze o eventi generatori di dubbi circa la verifica del presupposto di continuità aziendale. Soltanto in presenza di un rischio di revisione basso potrà essere fissato un livello di significatività elevato, soglia che comunque, ha visto, a seguito della crisi finanziaria internazionale, un ridimensionamento nel suo range per favorire un approccio più cauto dei revisori stessi e incrementare il grado di estensione delle procedure da svolgere.

Per limitare il rischio di revisione e concentrare gli sforzi sulle aree maggiormente critiche del bilancio, il revisore, oltre ad acquisire una conoscenza del cliente sufficiente e allo svolgimento di procedure di analisi comparativa preliminare<sup>72</sup>, si dovrà procedere, soprattutto, ad uno scambio di informazioni con la direzione e con

---

<sup>71</sup> «un'informazione è significativa se la sua mancanza o la sua imprecisa rappresentazione potrebbe influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori da prendere in base del bilancio». R. BAUER, *I principi di revisione*, EDUCatt, 2014, pag. 250.

<sup>72</sup> Per approfondimenti si vedano ISA 315 "L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera" e ISA 520 "Procedure di analisi comparativa".



il collegio sindacale, anche per limitare un rischio di sovrapposizione ed evitare una mera riesecuzione di valutazione di voci.

Nel caso in cui gli amministratori avessero già effettuato una valutazione preliminare, il revisore deve, infatti, prenderne atto ed esaminare tale valutazione, ripercorrendo in sostanza il processo seguito dalla società, e analizzare eventuali iniziative intraprese per far fronte a problemi di continuità. Va ribadito, ancora una volta, che la valutazione della direzione è il punto di partenza su cui il revisore deve effettuare le sue indagini.

Egli deve verificare, in particolar modo, se ai fini della valutazione siano stati considerati tutti gli eventi e le circostanze idonee, tenendo conto anche di tutte le informazioni pertinenti di cui è venuto a conoscenza a seguito delle procedure di revisione svolte. Inoltre, se la valutazione della direzione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento coprisse un periodo inferiore ai dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio, come indicato nel principio di revisione ISA 570<sup>73</sup>, il revisore deve richiedere alla direzione di estendere la sua valutazione ad un periodo di almeno dodici mesi a partire da quella data<sup>74</sup>. Nella sostanza, si richiede pertanto un apprezzamento della valutazione

---

<sup>73</sup> ISA Italia 570, par.13.

<sup>74</sup> Se in passato l'impresa ha mostrato di svolgere un'attività redditizia e di avere un facile accesso alle risorse finanziarie, la Direzione può effettuare la propria valutazione senza il supporto di analisi dettagliate. In questi casi, anche le conclusioni del revisore in merito all'adeguatezza di tale valutazione vengono solitamente tratte senza che sia necessario lo svolgimento di procedure dettagliate.

effettuata dalla direzione, coprendo lo stesso periodo considerato, considerando il processo seguito, le assunzioni su cui si basa la valutazione, i piani d'azione futuri e, in particolar modo, la loro attuabilità<sup>75</sup>.

Al contrario, se la direzione non avesse precedentemente condotto le dovute indagini in merito alla continuità aziendale, il revisore deve discutere con questa a proposito dei motivi in base ai quali si è dato per valido il presupposto della continuità aziendale; può anche richiedergli di iniziare una valutazione a tal riguardo, soprattutto nei casi in cui abbia individuato informazioni che possano far intuire delle difficoltà e mettere in dubbio il presupposto della continuità aziendale. Poiché il grado di incertezza relativo all'esito di un evento o di una circostanza aumentano quanto più questi siano riferiti a un futuro lontano, nel caso si manifestassero nel periodo successivo a quello considerato nella valutazione della direzione, si potranno in essere procedure di revisione aggiuntive, inclusa la considerazione di fattori attenuanti.

La fase di interim si conclude, infine, con la stesura di un programma di revisione, la cui portata ed estensione dipenderà da tutti gli effetti derivanti da eventi o circostanze identificati.

---

<sup>75</sup> ISA Italia 570 par. A9.

Alla luce di quanto scritto, lo scetticismo professionale<sup>76</sup> risulta essenziale per interrogarsi sugli elementi probativi contraddittori e sull'attendibilità dei documenti, delle risposte e delle indagini, perché tutti contribuiranno ad acquisire una ragionevole sicurezza per determinare le conclusioni su cui basare il giudizio<sup>77</sup>.

### **3.4 LA REVISIONE IN PRESENZA DI RISCHI DI GOING CONCERN**

Se nel corso del proprio lavoro, sia in sede di pianificazione e valutazione del rischio che durante lo svolgimento delle procedure di revisione e valutazione dei risultati, il revisore identifica eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi significativi, il principio di revisione n. 570 richiede al revisore di *“acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati per stabilire se esista o meno un'incertezza significativa relativa a tali eventi o circostanze mediante lo svolgimento di procedure di revisione aggiuntive”*<sup>78</sup>, vale a dire:

- richiedere alla direzione di effettuare una valutazione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare in funzionamento se questa non vi avesse già provveduto;

---

<sup>76</sup> «Lo scetticismo professionale è un atteggiamento dell'individuo che implica un approccio dubitativo e una valutazione critica degli elementi probativi acquisiti. Lo scetticismo professionale comporta che il revisore si interroghi costantemente se le informazioni e gli elementi probativi acquisiti segnalino la possibilità di errori significativi dovuti a frodi» di BAUER R., *I principi di revisione*, Educatt, Milano, 2012.

<sup>77</sup> Si veda a riguardo l'ISA Italia 200

<sup>78</sup> ISA 570, par. 16.

- esaminare se i piani d'azione futuri effettuati dalla direzione siano appropriati e se le azioni da intraprendere siano attuabili e possano apportare un miglioramento alla situazione<sup>79</sup>;
- qualora l'impresa avesse predisposto una previsione dei flussi di cassa e l'analisi di tale previsione sia un fattore significativo per considerare l'esito futuro di eventi o circostanze nella valutazione dei piani d'azione futuri della direzione, il revisore deve valutare l'attendibilità dei dati utilizzati per la previsione dei flussi di cassa e stabilire se le assunzioni per la previsione siano adeguatamente supportate<sup>80</sup>;
- verificare e considerare se sono venuti alla luce ulteriori fatti o informazioni dopo la data della valutazione della continuità aziendale effettuata dalla direzione aziendale;
- richiedere attestazioni scritte alla direzione e, eventualmente ai responsabili delle attività di governance, relative ai piani d'azione futuri ed alla loro fattibilità.

---

<sup>79</sup> Tale valutazione può comprendere indagini presso la direzione riguardo tali piani, inclusi, ad esempio, quelli riguardanti l'alienazione di attività, la richiesta di prestiti o la ristrutturazione di debiti, la riduzione o il differimento delle spese e gli aumenti di capitale. Si veda ISA 570 par. A16).

<sup>80</sup> In aggiunta e a supporto di tale attività, il revisore può anche verificare gli eventuali scostamenti prodotti tra le previsioni economico-finanziarie dei periodi più recenti e i risultati storici, la connessione tra previsioni per il periodo amministrativo e risultati ottenuti fino al momento della verifica, così come richiedere conferma scritta da parte dei soggetti terzi coinvolti. Si veda ISA 570 par. A18) e ss.

Egli è tenuto, infatti, a verificare l'entità dell'impatto e la probabilità che si verifichi affinché possa essere presentata un'informazione puntuale e precisa sulla natura dell'incertezza e delle sue possibili implicazioni.

### **3.5 I RIFLESSI DELLA VALUTAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE SULL'EMISSIONE DEL GIUDIZIO DA PARTE DEL REVISORE**

L'attività dell'*auditor* si sostanzia in un processo iterativo di raccolta e accumulazione di elementi probativi; tutte le procedure di revisione, dall'ispezione e osservazione al ricalcolo e alle procedure di conferma esterna, sono concepite ed attuate con l'obiettivo di raccogliere delle evidenze valide che consentano al revisore di trarre ragionevoli conclusioni sulle quali basare, poi, la propria *going concern opinion*. Ed è ormai noto che il giudizio professionale del revisore circa la capacità dell'impresa di continuare a esistere è considerata dai *regulators* come fondamentale per un'ampia varietà di *users* dell'informazione economico-finanziaria, essendo quest'ultimi, in vario modo, implicitamente condizionati nell'assunzione di decisioni di investimento e finanziamento anche sulla base del giudizio espresso dai revisori. Il fulcro della relazione di revisione è rappresentato proprio dal paragrafo che contiene il giudizio sul bilancio, tant'è che i principi ISA

prevedono la presentazione di tale paragrafo all'inizio della relazione, seguito immediatamente dopo da quello sugli "Elementi alla base del giudizio"<sup>81</sup>.

Sulla base degli elementi probativi ottenuti, il revisore, per stabilire se a suo giudizio esiste una incertezza significativa legata ad eventi o circostanze che possano far emergere dubbi significativi riguardo al *going concern*, potrà esprimere un giudizio senza modifica o un giudizio con modifica<sup>82</sup>.

Nel caso in cui il revisore costata che non ci sono dubbi sulla continuità aziendale e conclude, dopo aver acquisito elementi probativi appropriati e sufficienti, che gli errori identificati, singolarmente o nel loro insieme, non sono significativi e pervasivi per il bilancio, il giudizio sarà positivo senza rilievi<sup>83</sup>. Qualora, nell'analisi della trasparenza e adeguatezza dell'informativa presente in bilancio, il revisore riscontra dei dubbi ma il presupposto del *going concern* risulta comunque

---

<sup>81</sup> Il paragrafo A1) del nuovo ISA 570 puntualizza che un'incertezza significativa relativa a eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi sulla continuità aziendale è da considerarsi, per sua natura, un aspetto chiave della revisione; il revisore dovrà, pertanto, riportare tali aspetti in conformità ai principi di revisione internazionali applicabili e inserire nella sezione "Aspetti chiave della revisione contabile" un riferimento ben distinto alla sezione dal titolo "Elementi alla base del giudizio con rilievi (negativo)" o alla sezione "Incertezza significativa relativa alla continuità aziendale", attirando in questo modo l'attenzione del lettore sulle note del bilancio che comunicano le questioni in oggetto.

<sup>82</sup> Si veda ISA 700 "Formazione del giudizio e relazione sul bilancio".

<sup>83</sup> Il principio ISA 570 prevede che affinché l'informativa di bilancio possa considerarsi adeguata, è necessario che quest'ultimo « a) fornisca un'informativa adeguata degli eventi o delle circostanze principali che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, nonché dei piani della direzione per far fronte a tali eventi o circostanze; b) evidenzi chiaramente che esiste un'incertezza significativa relativa ad eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, di conseguenza, che la stessa può non essere in grado di realizzare le proprie attività e far fronte alle proprie passività nel normale svolgimento dell'attività aziendale.» ISA ITALIA 570, par. 19.

appropriato nonostante la presenza di un'incertezza significativa, il revisore può esporre un richiamo d'informativa, in un paragrafo apposito subito dopo il paragrafo sul giudizio<sup>84</sup>, riportando le informazioni di particolare rilevanza che, per quanto già esposte più diffusamente dagli amministratori nel bilancio, meritino di essere richiamate all'attenzione degli utilizzatori del bilancio stesso, rinviando, se del caso, a quanto detto dagli amministratori<sup>85</sup>.

Inoltre, la direttiva 2014/56 UE, modificando la precedente 2006/43, all'art. 28 lett. f) richiede al revisore di includere nella relazione una sezione separata intitolata "Incertezza significativa relativa alla continuità aziendale" al fine di richiamare le note di bilancio che comunicano le questioni in oggetto ed evidenziare i fatti e gli eventi che indicano l'esistenza di un'incertezza ma che, nonostante ciò, il giudizio rimane senza modifica.

Al contrario, qualora dalle verifiche eseguite emergano rilievi tali da indurre l'*auditor* a giudicare inadeguata l'informazione fornita in bilancio, il revisore esprime un giudizio con modifica. Il giudizio con modifica, come illustrato qui di seguito, può essere ricondotto a diverse tipologie di giudizi, a seconda della significatività e della pervasività degli effetti degli errori identificati o dei possibili

---

<sup>84</sup> ISA Italia 706 "Richiami d'informativa e paragrafi relativi ad altri aspetti nella relazione del revisore indipendente" par. 6 e 7.

<sup>85</sup> Come stabilito dall'ISA 706, al par. 8, il richiamo deve vertere prettamente su aspetti presentati o oggetto di informativa nel bilancio e solo nel caso il giudizio sia senza modifica in relazione all'aspetto considerato.

errori in relazione ai quali non siano stati acquisiti elementi probativi sufficienti ed adeguati.

*Tabella 2.3 Le tipologie di giudizi con modifica*

<i>Natura dell'aspetto che dà origine alla modifica</i>	<i>Giudizio del revisore sulla pervasività degli effetti o dei possibili effetti sul bilancio</i>	
	<i>Significativo ma non pervasivo</i>	<i>Significativo e pervasivo</i>
Bilancio significativamente errato	<b>Giudizio con rilievi</b>	<b>Giudizio negativo</b>
Impossibilità di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati	<b>Giudizio con rilievi</b>	<b>Dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio</b>

Fonte: ISA Italia 705

Il giudizio con modifica è espresso in presenza di deviazioni dal quadro normativo, relativamente all'appropriatezza dei principi contabili adottati e all'adeguatezza dell'informativa di bilancio, tali da far insorgere significativi errori in bilancio<sup>86</sup>. I rilievi possono trovare origine anche da limitazioni alle procedure di revisione, sia attraverso impedimenti tecnici durante lo svolgimento delle procedure o anche

<sup>86</sup> Si veda ISA 705 "Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente" par. A1) e ss.



restrizioni imposte dagli amministratori stessi, sia un'insufficienza di acquisizione di elementi probativi, come potrebbe essere, ad esempio, il caso di mancata ricezione della lettera di attestazione della direzione riguardante la motivazione dell'adeguatezza del presupposto della continuità aziendale, considerata un elemento probativo obbligatorio dall'ISA Italia 580.

A tracciare il confine fra un giudizio positivo con rilievi ed un giudizio negativo è il carattere della pervasività<sup>87</sup> sul bilancio degli errori significativi non corretti.

Laddove, infatti, pur avendo acquisiti elementi probativi sufficienti ed appropriati, il revisore concluda che gli errori, presi singolarmente o nel loro insieme, siano significativi e pervasivi, egli emetterà un giudizio negativo, ritenuto particolarmente grave sia per l'impresa sottoposta a revisione, sia per il revisore stesso, potendo incorrere in quello che viene definito un *self-fulfilling prophecy effect*.<sup>88</sup> Anche nel caso di espressione di un giudizio negativo si dovrà dichiarare, nella sezione della relazione di revisione “*Elementi alla base del giudizio negativo*”, che esiste un'incertezza significativa che può far sorgere dubbi sulla

---

<sup>87</sup> Effetti pervasivi sul bilancio sono quelli che, sulla base del giudizio professionale del revisore: a) non si limitano a specifici elementi, conti o voci del bilancio; b) pur limitandosi a specifici elementi, conti o voci del bilancio, rappresentano o potrebbero rappresentare una parte sostanziale del bilancio; ovvero c) con riferimento all'informativa di bilancio, assumono un'importanza fondamentale per la comprensione del bilancio stesso da parte degli utilizzatori. Per approfondimenti si veda ISA 705.

<sup>88</sup> Numerosi studi hanno dimostrato che una relazione di revisione contenente dubbi aumenta in modo significativo la probabilità di bancarotta dell'impresa. Per approfondimenti, si veda VANSTRAELEN, *Going concern*, p.32.

continuità aziendale e che il bilancio non fornisce un'informazione adeguata su tale aspetto<sup>89</sup>.

Infine, in presenza di molteplici incertezze o qualora le limitazioni alle procedure di revisione siano tali da non consentire un'acquisizione appropriata degli elementi probativi o comunque non rendano possibile la formulazione di un giudizio, il revisore deve dichiarare l'impossibilità di esprimere un giudizio.

In questo caso, si dovrà inserire un paragrafo riferito alla responsabilità del revisore, che indichi appunto la circostanza di limitazione allo svolgimento della propria attività secondo i principi di revisione e argomentando, in maniera sicuramente più articolata, il giudizio data l'espressione di un'opinione suscettibile di modeste conseguenze per l'azienda e i suoi *stakeholders*; anche all'impossibilità di esprimere un giudizio è, infatti, attribuibile un certo potere predittivo circa il futuro *default* dell'impresa.

Sulla scorta di quanto appena detto, la decisione sul *going concern* da parte del revisore appare piuttosto complessa. A quest'ultimo viene richiesto non solo di assumere un atteggiamento estremamente rigoroso e scettico nel cercare di cogliere eventuali situazioni di difficoltà, ma anche di affrontare un percorso di ricco di

---

<sup>89</sup> ISA 570 par. 23 b).

ostacoli di natura etica e rischi professionali per emettere un giudizio da cui dipenderà la sorte dell'impresa.

### **3.5 LA PROCEDURA OPERATIVA ORDINARIA DELL'ODCEC IN MATERIA DI SISTEMI DI ALLERTA PREVENTIVA**

In virtù delle stringenti responsabilità richieste agli organi di controllo, un ulteriore valido supporto elaborato dalla prassi professionale è rappresentato dal Quaderno SAF n. 71, redatto dalla Commissione Controllo Societario e Revisione dell'ODCEC di Milano, la quale ha ritenuto opportuno farsi parte attiva già nel 2016 nell'elaborazione di un percorso diagnostico<sup>90</sup> a prevenzione della crisi d'impresa, tracciando delle linee guida finalizzate al costante monitoraggio della situazione economico-finanziaria e patrimonio aziendale.

Questa procedura di allerta interna, rivolta non solo a revisori e sindaci, ma anche a consulenti specializzati in sistemi di controllo interno, si pone, infatti, come obiettivo la conduzione della crisi nell'ambito di un percorso protetto e in condizioni di corretta gestione imprenditoriale e societaria.

---

<sup>90</sup> Tale protocollo operativo deve essere utilizzato per le imprese obbligate alla predisposizione del bilancio in forma ordinaria, ai sensi dell'art. 2435 c.c., e che rientrano nella definizione di media e grande dimensione secondo i parametri convenzionali UE. Ciononostante, nulla vieta alle società che hanno la facoltà di predisporre il bilancio in forma abbreviata o che sono classificate come aziende piccolo o media dimensione, in base ai parametri UE, di avvalersi della medesima procedura adattandolo ad un sistema organizzativo e amministrativo contabile ridotto.

La procedura di verifica della continuità aziendale, proposta nel capitolo 5 del suddetto quaderno, inizia con l'adeguata verifica di una serie di indicatori segnaletici (*early warnings*), la cui presenza concomitante e persistente in un certo arco temporale deve ritenersi condizione sufficiente affinché gli organi di controllo interno e di revisione attivino la procedura interna di allerta preventiva per la verifica del presupposto di continuità aziendale. Le anomalie segnaletiche, oggetto d'osservazione da parte degli organi di controllo, possono essere opportunamente raggruppati in 7 categorie:

- anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali
- anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari
- anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali
- anomalie contabili e di bilancio
- anomalie gestionali
- anomalie erariali
- anomalie da eventi pregiudizievoli

Gli organi di controllo saranno tenuti a richiedere all'organo amministrativo una segnalazione periodica delle anomalie riscontrate e le intenzioni dello stesso circa le misure correttive e le tempistiche con cui realizzarle.

Qualora gli indici segnaletici valutati presentino i connotati di rilevanza, di concomitanza e di ripetitività temporale, l'organo di controllo sarà tenuto a richiedere tutte le informazioni necessarie ad avviare una procedura di allerta interna. A tal fine, dovrà essere predisposta una *Information request list*, unitamente alla *Management Representation Letter*, relativa alla responsabilità da della direzione aziendale in merito alle informazioni trasmesse. I dati raccolti, opportunamente organizzati in set informativi in un database generale, necessari ad un'accurata analisi e valutazione della probabilità d'insolvenza, costituiranno la base di un dossier elettronico ai fini probatori e di riscontro nel processo di allerta.

Conclusa la seconda fase, per giungere ad una lettura della situazione aziendale maggiormente aderente alla realtà, il revisore dovrà procedere, laddove necessario, ad un review contabile<sup>91</sup>, volta alla normalizzazione, riclassificazione e rettifica dei dati contabili precedentemente acquisiti.

Ai fini di una corretta ed affidabile valutazione della probabilità d'insolvenza, vengono individuate 9 grandezze contabili, definite *key performance indicators*, sulle quali concentrare l'attenzione:

- *Capitale fisso tangibile rettificato*, inteso come il valore delle immobilizzazioni materiali iscritte in bilancio al netto del fondo di

---

<sup>91</sup> Per maggior approfondimento su tale fase, si vedano i principi di revisione principi di revisione ISRE 2400 e 2410.

rivalutazione. Ai fini di una corretta valutazione, tale grandezza deve essere rettificata; le principali normalizzazioni riguardano l'imputazione delle operazioni di leasing secondo l'IFRS 17 che privilegia la sostanza sulla forma<sup>92</sup> e l'imputazione di costi capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali non aventi un proprio mercato secondario<sup>93</sup>.

- *Capitale circolante operativo*, inteso come somma algebrica di scorte di magazzino, crediti/debiti commerciali, crediti/debiti diversi a breve termine, ratei e risconti attivi/passivi. In questo caso, i crediti e i debiti diversi dovranno essere rettificati, escludendo eventuali quote non riconducibili a fenomeni operativi o non specificamente riscontrabili in contabilità.
- *Immobilizzazioni finanziarie*, le cui principali normalizzazioni riguardano l'esclusione, tra le posizioni infragrupo, dei crediti e debiti di natura effettivamente commerciale (da inserire nel capitale circolante operativo) e la valutazione al *fair value* delle partecipazioni<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> Nello specifico, si dovrà imputare tra le immobilizzazioni materiali nell'attivo dello stato patrimoniale anche il valore nominale dei beni acquisiti in leasing, al netto del fondo ammortamento per i canoni in linea capitale già pagati, e nel passivo il debito finanziario nei confronti delle società di leasing.

<sup>93</sup> In questa categoria rientrano ad esempio le spese e gli oneri finanziari e le spese di sviluppo, quando non giustificati da successivi incrementi di fatturato e conseguenti nuovi investimenti materiali.

<sup>94</sup> Con eventuale rettifica di valore quando si ritenga la perdita durevole e non recuperabile, secondo l'impairment test in applicazione dell'OIC 9.

- *Patrimonio netto tangibile rettificato*, dato dal patrimonio netto diminuito delle immobilizzazioni immateriali e fondi di rivalutazione delle immobilizzazioni materiali e finanziarie.
- *Posizione finanziaria netta*, grandezza data dalla differenza tra le passività finanziarie e le disponibilità liquide.
- *Margine operativo lordo*, dato dalla differenza tra valore della produzione e costi operativi, esclusi i proventi e oneri diversi di gestione, e tenendo conto della diversa riclassificazione dei costi del leasing in funzione dell'applicazione del metodo finanziario<sup>95</sup>.
- *Oneri finanziari netti*, dati dalla somma dei proventi e degli oneri finanziari, inclusi anche quelli relativi ai rapporti di leasing e degli oneri capitalizzati.
- *Imposte e tasse*, effettivamente pagate nell'esercizio, adeguatamente modificate in funzione la fruibilità dello stock di imposte differite e attive.

La quarta fase individuata dal documento è quella dell'analisi andamentale, finalizzata a evidenziare eventuali anomalie e criticità nel sistema contabile di

---

<sup>95</sup> Con l'applicazione del metodo finanziario, il canone di leasing andrà ripartito in quote capitale e quota interessi. La prima andrà assimilata ad una quota di ammortamento e rettificherà il relativo fondo ammortamento, imputato nel passivo patrimoniale. La quota interessi sarà portata in incremento degli oneri finanziari. Si veda IFRS 17.

tesoreria aziendale, quale attività di previsione, gestione e monitoraggio, coordinati e interdipendenti sui flussi di cassa e relativi rischi finanziari.

Il set informativo alla base della presente attività di *due-diligence* riguarda tutte le operazioni verso banche e altre società finanziarie aventi un impatto diretto o indiretto sulla posizione finanziaria netta (PFN) o sul capitale circolante operativo (CCO), da considerare come i principali fattori discriminanti di maggior influenza sulla probabilità d'insolvenza e sul relativo rischio, e la visura della Centrale rischi di Banca d'Italia degli ultimi 48-60 mesi per valutare lo stato dei rapporti di fido con le istituzioni finanziarie e le visure di provider di business information.

Con la quinta fase, quella dell'analisi economico-finanziaria, si procedere a verificare, tramite una valutazione dei bilanci in chiave storica e prospettica, la capacità della gestione aziendale di generare un adeguato flusso di cassa e la presenza di un'adeguata struttura patrimoniale, essenziale per garantire un equilibrio economico e finanziario. Ad integrazione del bilancio, quale principale documento di comunicazione finanziaria, l'organo di controllo dovranno avvalersi di ogni altro documento o scrittura ritenuti necessari. L'analisi è tesa a verificare la sostenibilità economico-finanziaria in funzione degli investimenti previsti e alla struttura del debito della società, appurandone gli esiti in termini di cash flow e di sostenibilità del servizio del debito (mediante l'indicatore DSCR), valutando la consistenza delle



ipotesi di crescita, dei recuperi di efficienza nella gestione delle risorse aziendali e della disponibilità dei partner bancari.

Le informazioni, di carattere quantitativo, elaborate mediante l'analisi andamentale ed economico-finanziaria, dovranno essere integrate da un'analisi qualitativa di tutte le componenti aziendali strategiche e gestionali che possono influenzare significativamente la probabilità d'insolvenza. Allo scopo di valutare l'appropriatezza delle assunzioni dei piani di sviluppo, nonché l'effettiva praticabilità delle azioni previste dal management, gli organi amministrativi dovranno compilare dei questionari informativi, il cui focus ricadrà sia sulle componenti di rischio riguardanti la dimensione interna sia sui fattori di rischio sistematico attinenti al sistema economico esterno<sup>96</sup>.

Infine, l'attività di diagnosi del rischio si conclude con una relazione finale, contenente un rating complessivo sul rischio d'insolvenza, finalizzata ad esporre, in modo chiaro e consequenziale e circostanziato, le cause che hanno indotto ad un significativo deterioramento dell'equilibrio economico-finanziario ed avviato la crisi d'impresa.

---

<sup>96</sup> In particolar modo, l'ODCEC raccomanda l'esame approfondito delle caratteristiche del mercato, del posizionamento competitivo, del livello di disclosure informativa, delle caratteristiche del management, della storia aziendale e dell'organizzazione dei sistemi gestionali e informativi, nonché dello stato dei rapporti con il sistema bancario, la competenza del management, la pianificazione e controllo, il settore merceologico, i sistemi informativi aziendali, il gruppo economico e l'eventuale rischio di appartenenza.

La procedura proposta risulterà utile anche per gli organi di amministrazione, che dovranno necessariamente integrare i propri sistemi organizzativi e contabili; l'adozione di linee guida comportamentali, metodologiche e procedurali, riconosciute come standard di *best practice*, sarà un necessario presupposto per un'efficace attività di diagnosi precoce, di cui l'ODCEC con il Quaderno 71 ha cercato di offrire una valida proposta, per rispondere alle previsioni legali di prossima introduzione.

## **CAPITOLO 4**

### **CRISI DI IMPRESA E REVISIONE LEGALE:**

### **UN'INDAGINE EMPIRICA**

#### **4.1 PREMESSA**

Il capitolo in questione è finalizzato ad inquadrare le questioni esposte nei capitoli precedenti da un punto di vista operativo, cercando di comprendere sotto un profilo prettamente pratico l'attività del revisore legale nell'accertamento della continuità aziendale e le principali difficoltà riscontrate nell'espressione della propria *opinion*, quale evidente fattore di segnalazione di un'eventuale futura crisi aziendale.

In attesa del 1 settembre 2021<sup>97</sup>, nuova data a decorrere dal quale scatteranno gli obblighi di segnalazione interna a carico dei sindaci e dei revisori in caso di imprese che presentano situazioni di squilibrio patrimoniale, economico e finanziario o a rischio di continuità aziendale, si è tentato di ottenere e raccogliere direttamente da

---

<sup>97</sup> Si ricorda che il Decreto-legge n. 9 del 2 marzo 2020, recante “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”, che fa della crisi d'impresa uno dei temi più attualmente discussi, all'articolo 11 rinvia di 6 mesi gli effetti dei nuovi sistema di allerta, disponendo che «l'obbligo di segnalazione di cui agli articoli 14, comma 2, e 15 del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, opera a decorrere dal 15 febbraio 2021». Successivamente il D.L. n. 23 del 8 aprile 2020., sempre in materia di supporto delle imprese che si trovano in condizioni di difficoltà derivante dalle misure di contenimento dell'emergenza sanitaria in corso, fissa la nuova data di entrata in vigore al 1° settembre 2021, con uno slittamento di poco più di anno rispetto alle intenzioni iniziali.

professionisti del settore alcune riflessioni circa l'analisi del *going concern*, nonché del ruolo proattivo richiesto agli organi di revisione nella tempestiva rilevazione dei sintomi di crisi aziendali.

Per affrontare l'indagine empirica sono stati consultati dei revisori legali, operanti nella provincia di Ancona, così da poter avere allo stesso tempo una possibilità di analizzare la realtà aziendale territoriale, proponendo loro di essere sottoposti a delle interviste semi-strutturate relative all'argomento del presente elaborato. È stata scelta la metodologia delle interviste semi-strutturate così da poter ampliare eventuali aspetti, non trattati nelle domande elaborate, che potessero affiorare durante le interviste. Per contattare i professionisti del campo sono state inviate 25 e-mail ed il tasso di risposte affermative è stato pari al 12%; a causa dell'attuale emergenza sanitaria, le interviste sono state svolte telefonicamente, e con il consenso degli intervistati sono state registrate.

I tre revisori individuali contattati, che d'ora in avanti verranno indicati come i revisori A, B, C, di età compresa tra i 30 e 50 anni, sono appartenenti all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della provincia di Ancona; i revisori A e B hanno incarichi di revisione in aziende operanti nel settore metalmeccanico, mentre il revisore C ha incarichi in società cooperative operanti nell'ambito della logistica.

La raccolta di opinioni direttamente dal campo professionale si è rivelata alquanto utile per maturare una percezione più ampia e acquisire un quadro di riferimento in materia e, ancor più, per comprendere la loro posizione circa i nuovi obblighi previsti dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Inizialmente si è interrogato i revisori circa lo svolgimento della fase preincarico, in particolar modo della fase di ricerca del cliente, cercando di comprendere se questi tendano ad adottare un comportamento attivo o passivo nella ricerca dello stesso, e i criteri di accettazione dei nuovi incarichi. Dopodiché, l'attenzione è stata concentrata sulla fase di individuazione e analisi dei rischi di *going concern*; sono state, pertanto, sottoposte delle domande dirette ad indagare la posizione del revisore legale sulla tematica della continuità aziendale e, sulla base del principio ISA Italia 570 analizzato nel capitolo precedente, ad approfondire gli aspetti circa i principali strumenti e tecniche adottate dagli stessi per l'espressione del proprio giudizio professionale sulla capacità dell'impresa di operare in un'ottica funzionamento.

Oltre a ciò, si è cercato anche di raccogliere opinioni sulla futura introduzione del sistema di allerta preventiva, tentando di mettere in risalto alcuni passaggi critici dell'attività di revisione, e su come la nuova normativa vada ad impattare sulla dialettica, che è tuttora presente, almeno in parte, fra gli amministratori e gli organi di controllo, in occasione delle verifiche ai fini della valutazione del *going concern*.

## **4.2 I RISULTATI DELLA RICERCA**

In primo luogo, si è chiesto ai revisori circa l'adozione di misure specifiche già nella fase preliminare dell'incarico in considerazione della riduzione dei limiti di nomina dell'organo di controllo, con il conseguente ampliamento della platea delle S.r.l. obbligate alla nomina di un organo di controllo o di un revisore e delle responsabilità dello stesso. In presenza di società già in stato di difficoltà, il revisore sarà, infatti, chiamato a svolgere un'analisi approfondita della situazione aziendale già nella fase di accettazione; per di più, nel caso si decidesse di accettare l'incarico, il proprio lavoro e la propria valutazione non potrà limitarsi esclusivamente a delle sole verifiche contabili, quanto piuttosto al controllo del corretto operato e del contenuto dell'intera gestione societaria.

Come si è avuto modo di constatare tramite le interviste, nella valutazione dell'incarico si tiene molto in considerazione il passato aziendale, nonché l'andamento economico e finanziario storico del sistema aziendale; da non escludere anche il settore di appartenenza e il tipo di società da revisionare, in virtù di quanto previsto dall'ISA 315, il quale richiede una necessaria comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera per poter definire e mettere in atto opportune risposte di revisione. Il revisore A considera, inoltre, come ulteriore fattore rilevante ai fini dell'accettazione dell'incarico, anche una solida conoscenza dei consulenti

esterni della società, tanto da aver dichiarato di aver accettato recentemente un nuovo incarico su proposta di alcuni di essi.

Cercando di scoprire se eventuali e già presenti segnali di crisi rappresentino un freno all'assunzione di nuovi incarichi, è emersa una generale tendenza a non assumere nuovi incarichi imprese in crisi, tanto più se di minori dimensioni. Tutti gli intervistati sono d'accordo con l'opinione del revisore A, il quale ha affermato che: *“accettare un incarico di revisione di un'impresa in crisi è particolarmente complesso, soprattutto alla luce dei nuovi sviluppi. Ancor di più se questa è di piccole dimensioni. I compensi sono troppo bassi per le enormi responsabilità che ci vengono demandate”*.

Sembrerebbe che gli esigui compensi, a fronte delle maggiori responsabilità connesse all'incarico di revisione, tenderebbero a far sì che il revisore unico sia propenso a non “sovraccaricarsi” di ulteriori oneri e responsabilità. La responsabilità in cui incorre il revisore sembra essere, pertanto, uno dei principali ostacoli che frena quest'ultimo nell'accettazione dell'incarico, in particolar modo nelle imprese di dimensioni minori.

Entrando poi in un ambito più pratico dell'analisi della continuità aziendale, come si è avuto modo di constatare, l'ISA Italia 570, con la suddivisione delle tre tipologie di indicatori, risulta sicuramente la fonte più dettagliata e accurata che per prima guida l'attività del revisore nella valutazione del presupposto dell'equilibrio

di un'impresa. Tentando di capire se questa abbia un coerente riscontro nella realtà professionale e cercando di individuare quali indicatori nello specifico siano ritenuti più significativi, si è notato un consolidato orientamento professionale della valutazione del *going concern* alle variabili finanziarie che possono alterare il rischio di liquidità; gli intervistati accordano sul fatto che, in un periodo storico come quello attuale, caratterizzato da un *credit crunch* che colpisce le imprese non solo dal lato della ricerca di risorse monetarie ma anche dal lato del mercato di sbocco, questa relazione emerge sicuramente con maggiore enfasi.

*“Una costante difficoltà a rispettare le scadenze dei pagamenti, una riduzione dei fidi da parte degli istituti di credito, una liquidità che scarseggia o un aumento dei debiti a breve termine costituiscono variabili rilevanti da cui partire per un’analisi più approfondita della continuità aziendale”* ha affermato il revisore C.

Nel corso dell’indagine è emerso come tra continuità aziendale e situazione finanziaria sussista, in effetti, un nesso decisivo. L’attenzione in ordine alla verifica della sussistenza della prima consiste prevalentemente nell’esame della seconda; una situazione di equilibrio economico non è sufficiente se non è accompagnata da una adeguata copertura dei flussi finanziari in uscita. L’equilibrio finanziario, invece, deve essere costantemente assicurato e verificato sia nel breve che medio lungo termine; per questo è più frequente che sia lo squilibrio finanziario a far perdere il requisito di continuità.



Una scarsa liquidità, fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa anche nel breve periodo, è sicuramente un assodato segnale di una crisi economico-finanziaria già in atto nell'impresa o, nel caso essa possa essere solo l'effetto di una situazione temporanea e ripristinabile, è evidente che rappresenta comunque un campanello d'allarme per una disamina più approfondita.

Gli squilibri finanziari si originano, tipicamente, da un eccesso di dipendenza dal capitale di terzi e da un eccesso di indebitamento rispetto alla capacità dell'impresa di generare flussi idonei alla copertura del debito. Una crisi di tipo finanziaria, per essere accertata, richiede l'analisi del rendiconto finanziario e ciò al fine di valutare la capacità dell'impresa di generare o assorbire risorse finanziarie; il rendiconto si presenta, infatti, come principale mezzo per rilevare importanti informazioni sulla solidità finanziaria e sulla solvibilità dell'impresa.

Allo stesso modo, un'analisi critica del bilancio d'esercizio e la costruzione di indici consente individuare condizioni tipiche di crisi: tra le risposte ricevute, quella che racchiude quanto espresso è quella del revisore A che afferma che *“un mancato nesso tra investimenti in capitale fisso e il loro finanziamento attraverso fonti permanenti è, ad esempio, solo una delle principali motivazioni alla base dei dissesti aziendali”*. Un'errata strutturazione finanziaria, non sorretta da un budget adeguato, sia in termini economici che finanziari, può divenire anche una causa primaria di insolvenze nella fase iniziale dell'impresa.

È stato riportato dall'intervistato B anche l'esempio di un peggioramento di indicatori di redditività, come il Margine Operativo Lordo o l'EBITDA il quale, analogamente, può far presagire difficoltà di carattere competitivo, commerciale o crisi di inefficienza. O ancora, un incremento dei ricavi senza un contestuale aumento del margine di contribuzione e un utile che non rappresenta un ragionevole ritorno di investimento per l'imprenditore sono elementi degni di un'adeguata attenzione.

Tuttavia, in nessun caso, una valutazione puramente basata su dati contabili e analitici può ritenersi soddisfacente. Tutti sono d'accordo sull'affermare che l'analisi quantitativa deve essere necessariamente affiancata da un'analisi qualitativa, la quale dovrà essere adattata allo studio dell'impresa.

Gli stessi documenti che aiutano i professionisti nell'attività di accertamento della crisi sottolineano di accostare l'analisi storia dei risultati con l'esami di piani di azioni future e la costante necessità di coniugare i dati quantitativi a informazioni qualitative meno immediate.

Gli indicatori gestionali, che possono rivelarsi estremamente utili per individuare difficoltà patologiche aziendali, come ad esempio una concentrazione delle vendite a pochi clienti o addirittura a uno solo, o la perdita di mercati fondamentali, potrebbero di fatto compromettere il *going concern*. Una delle principali metodologie utilizzate per valutare l'impatto di variabili gestionali è quella della

check-list, i cui contenuti variano in base alle caratteristiche dell'impresa esaminata.

Sono queste le indicazioni fornite da cui si possono ricavare utili informazioni su performance negative, e che indicano la concreta possibilità di entrare in un conclamarsi dello stato di malattia.

È evidente che l'analisi del bilancio, così come quella del rendiconto finanziario, debba essere considerata solo un sostegno, pur necessario, all'analisi del revisore, che dovrà essere arricchita da un'indagine più panoramica della realtà aziendale.

Secondo le opinioni dei revisori interessati, inevitabile e fondamentale è l'analisi dei piani aziendali, su cui il professionista dovrà mettere in atto un vero e proprio controllo di coerenza tra ipotesi e conseguenze, oltre che un controllo qualitativo sulla ragionevolezza delle ipotesi. Il revisore A ha affermato che *“il piano deve essere coerente e l'andamento previsionale delle variabili deve essere ragionevolmente attendibile. Se ad esempio il fatturato dell'impresa è da anni concentrato su uno o due clienti, prevedere un aumento dei ricavi basato essenzialmente su ipotesi di acquisizione di nuovi clienti quando l'impresa lavora da anni con i soliti e pochi clienti risulta piuttosto critico e non tanto affidabile”*.

Ciò a cui è chiamato a fare il revisore è, quindi, una valutazione della ragionevolezza della sua credibilità, nonché dell'attendibilità delle stime e delle valutazioni e/o proiezioni contenute nel piano, con particolare riguardo al tasso di

crescita dei redditi prospettici. Soprattutto nel caso in cui gli scostamenti siano notevoli, questi dovranno essere poi sottoposti ad un'analisi critica. Anche se l'ambiente interno ed esterno in cui l'impresa si trova ad operare è in continua e veloce mutazione, secondo il revisore C, potrebbero rivelarsi particolarmente utile anche i piani precedenti per verificare i risultati effettivamente raggiunti nei bilanci passati e, allo stesso tempo, adattare il proprio grado di fiducia nei confronti delle proiezioni presentate. È inevitabile che laddove ci sia una differenza significativa, le valutazioni e l'accertamento del *going concern* ne risentirebbero sicuramente.

Dopo quanto detto, non va dimenticato, tuttavia, che la prevenzione di un'effettiva crisi, percorso sicuramente molto lungo, non può dipendere esclusivamente dal revisore; occorre accettare che questo, e anche il processo di revisione da condurre sulla continuità aziendale, risente principalmente del contesto di governance dell'azienda oggetto di *auditing*. Per ridurre le probabilità di dissesto aziendale, sono necessari sforzi, in primis, da parte della direzione aziendale; tutti gli intervistati condividono l'idea che occorre alimentare un sano dialogo con il management dal momento che l'organo di controllo, che pur deve lavorare con scetticismo e professionalità, non può sostituirsi al management, dovendo lavorare su base campionaria con una tempistica più ridotta.

Un aspetto che è stato evidenziato dai professionisti intervistati è che troppo spesso, il problema principale è che a causa di sistemi di controllo e monitoraggio

inadeguati, gli imprenditori ed i manager tendono a sottovalutare la situazione patologica dell'azienda, fino a quando non si è vicini ad uno stato di crisi conclamato. *“Il problema principale che si riscontra nelle realtà aziendali è che queste si trovano spesso ad intervenire quando ormai l'azienda versa in una condizione abbastanza complicata”* ha dichiarato l'intervistato B.

Questione, quest'ultima, che si inserisce perfettamente nel quadro della nuova riforma, il cui obiettivo è proprio la prevenzione tempestiva della crisi, quale presupposto logico necessario per aumentare le probabilità del recupero dell'impresa, a tutela dell'intera comunità di interessi che coesistono attorno all'impresa.

L'intento del legislatore di riuscire ad intercettare, quanto prima, segnali di crisi, onde evitare che questa sfoci nell'insolvenza, in quanto prima condizione per tentare il successo del recupero dell'impresa in crisi, giustificata dall'obiettivo di preservare la continuità e, quindi, il valore dell'impresa, appare piuttosto condivisibile, anche se poi questo deve essere mediato dal filtro della realtà oggettiva.

La rilevazione precoce dei segnali di crisi non necessariamente può comportare il recupero dell'impresa. Riflettendo con i tre professionisti, è emerso che temporeggiare troppo può sicuramente creare danni irreversibili, ma anche attivare immediatamente una segnalazione e affidare la risoluzione della crisi ad un organo come l'OCRI potrebbe creare ulteriori problemi e far perdere tempo prezioso per

approcci magari più efficaci. Individuare soluzioni per il superamento della crisi e formalizzarle in un piano, costruire da zero una manovra finanziaria e gestire le trattative con i creditori sono fasi particolarmente complesse che richiedono un arco temporale piuttosto lungo e un rigoroso affiancamento quotidiano al management aziendale; approccio, questo, che appare oggettivamente scontrarsi con l'attività svolta da un organo esterno, nominato d'ufficio, che, fino al momento della sua nomina, non conosce nulla dell'impresa in questione. Il rischio è, quindi, che situazioni di crisi veicolate dall'OCRI si concretizzino effettivamente in un nulla di fatto.

Quello su cui tutti sono d'accordo è che il problema in atto sia più di tipo culturale: è fondamentale che l'imprenditore accetti di adeguarsi ad un nuovo sistema di gestione d'impresa. Ed è su questo che dovrà basarsi principalmente il lavoro degli organi di controllo, essendo la realtà regionale costituita per lo più da piccole imprese sottocapitalizzate con un sistema organizzativo e un controllo di gestione inadeguato.

#### **4.3 RIFLESSIONI SULLE EVIDENZE EMPIRICHE**

L'azienda è un "sistema perennemente turbato"<sup>98</sup> e spesso può trovarsi in periodi particolarmente difficili che minacciano il sostenimento del *going concern*,

---

<sup>98</sup> G. ZAPPA, *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, pag.14

essenziale per remunerare il capitale di rischio, gli azionisti e garantire in sostanza un equilibrio finanziario nel tempo<sup>99</sup>.

In presenza di fenomeni legati a patologie aziendali, è quindi fondamentale individuare le ragioni e comprendere le motivazioni alla base delle disfunzionalità aziendali, al fine di poter effettuare una diagnosi corretta e individuarne la giusta cura.

Se i numerosi sistemi oggi elaborati dalla dottrina e dalla prassi costituiscono un valido supporto per il monitoraggio dello stato di salute dell'azienda e la prevenzione di difficoltà aziendale<sup>100</sup>, come si è avuto modo di osservare dal mondo professionale, risulta altrettanto evidente, che l'analisi di bilancio rappresenta ancora oggi uno strumento di prima valutazione che consente di affrontare il tema della continuità aziendale, della creazione di valore e di avere prime informazioni sullo stato di salute dell'azienda. Le indagini sembrano avvalorare la teoria secondo cui, attraverso un'opportuna riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico e avvalendosi dell'ausilio della nota integrativa, sia possibile ottenere

---

<sup>99</sup> La dottrina aziendalistica distingue situazioni che generano la perdita della continuità aziendale non connessa a problemi di funzionalità dell'impresa, e altre del tutto patologiche. Si veda S. ADAMO, R. FASIELLO in *Problemi di inquadramento della prospettiva di continuità aziendale nella crisi di impresa*, RIREA, 2014.

<sup>100</sup> Tra i numerosi modelli statistici aventi l'obiettivo di prevenire la crisi d'impresa, il più famoso e con un forte potere segnaletico, è sicuramente il Z-score model di Altman, che permette, attraverso un'interpolazione su base statistica di variabili di bilancio discriminanti, di individuare situazioni di stress finanziario. E.L. ALTMAN, *Corporate financial distress: a complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy*, 1983.

un'immediata percezione, nel tempo e nello spazio, della situazione di equilibrio e della capacità di garantire un'adeguata omogeneità tra fonti ed impieghi, di essere solvente e di remunerare adeguatamente i capitali investiti.

L'analisi di bilancio, approvata dalla dottrina, rappresenta, tuttavia, solo un sostegno, pur necessario, all'analisi del revisore, che deve essere arricchita da un'indagine più panoramica della realtà aziendale. Anche se il ruolo del bilancio, quale elemento di giunzione tra risultati passati e proiezioni future, è ormai consolidato<sup>101</sup>, attribuire allo stesso un obiettivo di identificazione dei segnali di previsione delle insolvenze aziendali, seppur in una logica probabilistica, risulta più complicato e complesso<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> L'importanza del ruolo che l'analisi per indici assume come strumento di indagine previsionale sull'andamento dell'azienda è sottolineata dal M. CATTANEO che in, *Analisi finanziaria e di bilancio. Teoria e tecnica nella concessione del credito*, Etas, Milano, 1973, pag. 10, afferma che «[...] le analisi di bilancio, svolte sui dati di bilancio – e cioè su sistemi di valori riguardanti in prevalenza il passato – sono utilizzate soprattutto per lo svolgimento di proiezioni sul futuro aziendale. Ogniqualvolta si richiamino i concetti di situazione economica, finanziaria, patrimoniale, visti in termini di “attitudine mostrata dall'impresa a raggiungere certi obiettivi economici, finanziari, patrimoniali futuri”, l'impiego dell'analisi di bilancio trova la sua principale ragion d'essere. [...] Il meccanismo della previsione dei futuri andamenti di un'impresa è sempre fondato sull'utilizzo di elementi e di conoscenze acquisite nel passato. Il problema consiste, come è noto, nell'identificare i mezzi e i limiti con riguardo ai quali sia ragionevole estrapolare a futuro le esperienze passate».

<sup>102</sup> La valutazione quantitativa non può ritenersi, inoltre, un mezzo esaustivo per misurare correttamente il valore economico futuro, ma insieme alle valutazioni qualitative deve aiutare lo scoring di bilancio a dare una maggiore consapevolezza per governare l'impresa e assicurare maggiore qualità al processo decisionale. Si veda C. PAROLINI, *Business Planning. Dall'idea al progetto*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2011.



È ovvio, quindi, il peso crescente che assumono, ai fini dell'analisi, strumenti integrativi quali i piani prospettici<sup>103</sup>, elementi centrali nel giudizio di sussistenza della continuità aziendale. L'adozione di strumenti basati su piani pluriennali o *budget* deve ritenersi, come sostenuto sia dalla dottrina che dalla prassi professionale, un supporto cruciale in situazioni di crisi, in cui è fondamentale esperire tutte le possibili misure prima di giungere all'estinzione del complesso aziendale<sup>104</sup>.

Anche gli indicatori illustrati dall'ISA 570, sebbene costituiscano un valido supporto altresì per il revisore legale, rappresentano solo un primo *toolbox* capace di cogliere segnali di criticità a cui porre rimedio prima che questi si trasformino in patologia; come si è avuto modo di cogliere dalle interviste svolte, l'accertamento della continuità aziendale non può esaurirsi in un'obbedienza ristretta dell'ISA 570, ma richiede necessariamente un'analisi di portata sicuramente più ampia, che tenga conto non solo di variabili analitiche o gestionali ma anche di quelle riconducibili alla dimensione strategica ed operativa.

---

<sup>103</sup> In merito ai piani prospettici l'OIC 5, in tema di liquidazione prevede che «la presenza di bilanci con cash flow negativo o con perdita operativa può essere controbilanciata dall'impostazione di un piano industriale che faccia fondatamente prevedere un prossimo risanamento della gestione ed un ritorno all'equilibrio economico e finanziario: in proposito si precisa che deve trattarsi di un piano (di solito almeno triennale) che preveda la generazione entro l'anno successivo almeno dei flussi finanziari sufficienti a consentire la continuazione dell'attività».

<sup>104</sup> Sono in particolar modo i piani per periodi relativi all'immediato futuro e che generano rapidamente effetti positivi sulla solvibilità dell'impresa ad essere ritenuti dal soggetto incaricato del controllo più importanti e affidabili. C. CARBONI, *Crescere al futuro. Leadership e continuità d'impresa oltre la crisi*, Il Sole24Ore, Milano, 2009.

Il mantenimento della continuità aziendale non è, e non deve essere, una condizione desunta dal solo controllo di dati di derivazione contabile effettuato ex post; elementi che possono pregiudicare le condizioni di equilibrio di un'impresa possono provenire, infatti, sia da fonti endogene che esogene che non trovano rappresentazione nel bilancio e che è compito della direzione individuare e del revisore comprendere, onde verificare l'appropriatezza delle assunzioni effettuate dalla prima ed al fine di identificare eventuali rischi di errori significativi nell'informativa di bilancio<sup>105</sup>.

Con riferimento ai limiti dei dati contabili, anche se la fissazione da parte del legislatore di indicatori quantitativi poggia su un'impostazione strettamente finanziaria largamente accettata dalla prassi<sup>106</sup>, consentendo anche di ridurre una discrezionalità diffusa, basare tutta l'architettura degli obblighi di segnalazione degli organi di controllo su misure di tipo contabile appare al tempo stesso un po' riduttiva, soprattutto in un'epoca in cui l'informativa di bilancio tende sempre più a convergere verso una tipologia di informazione che trascenda il mero dato contabile.

La sfida principale, sia per le imprese che per i professionisti, si giocherà non tanto sulla definizione di strumenti di monitoraggio sempre più adeguati rispetto al

---

<sup>105</sup> Si veda il principio di revisione internazionale ISA ITALIA 315, par. A31.

<sup>106</sup> Il legislatore all'articolo 2, quando definisce il concetto di crisi, parla appositamente di flussi di cassa prospettici e, inoltre, all'art. 13 inserisce indici relativi alla sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi.

passato, bensì sul ripensare ad un loro diverso impiego, che risulti costante nel corso del singolo esercizio amministrativo e che veda l'azienda quale organismo dinamico i cui segnali di una insorgente patologia possono manifestarsi anche in un breve lasso temporale di riferimento. Il tutto deve essere ripensato e rivisto sia in un'ottica di *backward-looking*, ossia di analisi del trend storico, sia in un'ottica *forward-looking*, servendosi del supporto di budget e piani programmatici di azione.

L'adozione di linee guida comportamentali, metodologiche e procedurali, offerte dalla dottrina e prassi professionale e riconosciute come standard di *best practice*, costituiscono un requisito fondamentale per un'efficace attività di diagnosi precoce; tuttavia, per quanto si voglia generalizzare il procedimento o seguire la guida generale di accertamento fornita dalla dottrina<sup>107</sup>, questo deve essere poi adattato alle caratteristiche gestionali e strutturali dell'impresa revisionata, tenendo in considerazione, in ogni caso, fattori qualitativi e quantitativi, esogeni ed endogeni. Dalle interviste è emerso come, soprattutto nelle società di piccole dimensioni, un ruolo significativo venga ricoperto anche dal fronte relazionale tra imprenditore e organo di controllo, preferendo agli indicatori dell'ISA 570 valutazioni personali non strutturate supportate dall'esperienza del professionista e quindi prettamente discrezionali.

---

<sup>107</sup> Si fa riferimento al Quaderno n. 71 elaborato dall'ODCEC trattato nel capitolo 3.

Sicuramente, fattore di successo nei tentativi di riequilibrio è la tempestività nel rilevare le difficoltà in atto e nell'affrontare la composizione della crisi prima che questa si evolva in uno stato di insolvenza consolidato<sup>108</sup>; il problema principale è che il *giusto* timing di intervento per preservare l'organizzazione richiede prima di tutto una maturazione culturale ed è su questo aspetto che, nonostante le diverse critiche, la nuova riforma vuole puntare.

È importante, dunque, dare una base applicativa solida a questa procedura, perché possa davvero diventare un presidio alla continuità aziendale e non un accanimento terapeutico, già messo in atto da altre procedure che, *“al di là della perniciosa ed ambigua retorica risanatrice, aiutano l'impresa a morire col minimo danno, anziché garantirne una mistificata parvenza di salvezza, foriera solo di ulteriori distruzioni di ricchezza”*<sup>109</sup>.

Sotto questo profilo, il legislatore ha previsto l'accentuazione delle responsabilità degli organi di controllo, attribuendo un maggior valore al loro operato, affinché questo possa aiutare, e anche educare, l'imprenditore a implementare presidi interni più efficaci nell'intercettare l'allerta.

Se con riferimento all'organo di controllo sindacale, la portata dell'approccio che

---

<sup>108</sup> È necessario tenere in considerazione, anche sulla base di quanto esposto al capitolo 2, che esiste una distinzione tra uno stato di insolvenza consolidata e una semplice difficoltà temporanea, sintomo di un segnale di crisi ma non di stato di insolvenza che la dottrina chiama anche come “illiquidità transuente”. Si veda GALLETI D., *La ripartizione del rischio di insolvenza. Il diritto fallimentare tra diritto ed economia*, Il Mulino, 2006.

<sup>109</sup> In questi termini, D'ALESSANDRO F., *La crisi dell'impresa tra diagnosi precoci ed accanimenti terapeutici*, in *Giur. comm.*, 2001, I, p.411 ss.

emerge dal d.lgs. 14/2019, volto all'emersione della crisi d'impresa, non desta particolari sorprese, dato che non si è fatto che ribadire funzioni già implicitamente attribuite ai sindaci<sup>110</sup>, lo stesso non può dirsi con riguardo i revisori legali dei conti, il cui ruolo è sempre più ricco di responsabilità. Se già con l'entrata in vigore del d.lgs. 39/2010, laddove dispone che l'attività di revisione debba essere svolta in conformità ai principi di revisione internazionale, si è determinato un allargamento dell'ambito di competenza del revisore, è sempre più evidente come sia stata ancora di più enfatizzata la centralità della figura professionale del revisore legale dei conti nell'ambito dei controlli societari, e quindi come quella nata come revisione legale dei conti stia sempre di più assumendo i connotati di un controllo sulla gestione e sulla sua sostenibilità nel tempo<sup>111</sup>. Responsabilità che tendono a frenare la ricerca attiva e l'accettazione di nuovi incarichi da parte dei professionisti. Tale atteggiamento può essere in parte comprensibile, considerando che molte delle imprese che dovranno essere assoggettate alla revisione non sono ancora organizzativamente e soprattutto culturalmente pronte ad affrontare un processo simile<sup>112</sup>.

---

<sup>110</sup> La legge non fa altro che recepire degli obblighi già prescritti dalle norme di comportamento elaborate dal CNDCEC con la norma 11.1. "Prevenzione ed emersione della crisi", circa l'assolvimento di una comunicazione di campanelli d'allarme.

<sup>111</sup> Il tutto a discapito della specializzazione dei ruoli, considerato che sono più che plausibili fenomeni di sovrapposizione fra le due figure a causa della parificazione delle responsabilità e dei compiti nell'ambito della crisi d'impresa.

<sup>112</sup> Il tutto tenendo conto anche dei dati emersi da uno studio dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, secondo il quale risulta, infatti, che circa il 40 % delle nuove imprese sottoposte all'obbligo di nomina avrà almeno un requisito non a norma rispetto a quanto previsto

Alla luce dei nuovi sviluppi, il revisore può essere considerato, pertanto, il nuovo manager della crisi d'impresa; appare condivisibile l'idea che la crisi possa essere gestita in anticipo coinvolgendo anche i professionisti che, con maggiori competenze tecniche da acquisire, possono agevolarne la risoluzione. Resta comunque anche il problema riconducibile al fatto che, nonostante l'espansione delle competenze e delle responsabilità del professionista possa incentivare una proattività dell'imprenditore, l'importanza di un controllo certificato non è sempre facilmente accettato, specie quando l'azienda entra in crisi e potrebbe percepire il lavoro come un costo aggiuntivo a procedure e situazioni già onerose; oltre ciò, nelle realtà di piccole dimensioni lo stesso potrebbe di fatto essere considerato un'intromissione troppo pregnante.

La sfida principale sarà riuscire a far comprendere che i costi per adattamenti di governance, sistemi di monitoraggio del rischio e di gestione tesoreria, nonché il ricorso ad *auditor* sono da considerare non tanto oneri burocratici, quanto piuttosto investimenti per la propria crescita, imprenditoriale e manageriale.

---

dalla riforma, quindi il revisore appena insediato si troverebbe nella posizione di dover attivare immediatamente una procedura di allerta.

## CONCLUSIONI

Il principio della continuità aziendale è una condizione indispensabile per qualsiasi azienda che opera sul mercato, tant'è da essere considerata addirittura una naturale inclinazione del fenomeno aziendale, che solo in una prospettiva temporale durevole può consentire un'adeguata creazione di valore tale da favorire il raggiungimento di una posizione di equilibrio.

In un periodo di crisi economico-finanziaria, come quello attuale, sono molteplici i casi in cui si assiste ad un incremento delle incertezze legate alla capacità delle imprese di mantenere condizioni di equilibrio economiche e finanziarie. Appare, pertanto, indispensabile, in questa fase di mercato, richiamare l'attenzione sullo svolgimento di valutazioni particolarmente accurate in merito alla sussistenza del presupposto della continuità aziendale. Nonostante la pianificazione finanziaria sia una prassi manageriale ancora poco diffusa, se non addirittura assente nelle realtà di piccole dimensioni, questa risulta essenziale per una migliore garanzia di ragionevolezza dei risultati di alcune valutazioni.

Alla luce di ciò, risulta necessario richiamare l'attenzione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo sulla necessità di garantire un continuo monitoraggio dell'equilibrio aziendale, prima che difficoltà patologiche sfocino in dissesti aziendali, e garantire al tempo stesso un'adeguata informativa di bilancio affinché siano evidenziati in maniera chiara i possibili impatti di una crisi sulla

situazione economico, patrimoniale e finanziaria, evitando così, in questo modo, che i vari *stakeholders* possano essere danneggiati.

È proprio sulla volontà di rinforzare la capacità delle imprese di rilevare precocemente i primi segnali di crisi e di proporre soluzioni delle difficoltà momentanee che favoriscano la continuità aziendale, che dal 2017 il Legislatore ha mosso i suoi passi.

Sulla scia della nuova riforma, l'imprenditore, in primis, dovrà maturare una nuova condotta di gestione aziendale e adeguare i propri strumenti organizzativi, diventando parte attiva nel processo di rimozione del proprio stato di crisi e garantendo un percorso di uscita dalla stessa, prima che questa evolva in una futura insolvenza. Diffondere una cultura incentrata sul controllo è il principale ostacolo che dovranno affrontare numerose imprese, soprattutto di piccole dimensioni. L'entrata in vigore del nuovo codice ha anche rimosso letteralmente il concetto di fallimento, pilastro su cui si è retta la naturale riluttanza del debitore ad attivarsi tempestivamente ai primi segnali di difficoltà.

Medesime considerazioni valgono anche per gli organi di controllo sindacale e revisori legali, ai quali già i principi di revisione richiedono importanti oneri in termini di segnalazione di incertezze o minacce alla continuità aziendale, al fine di valorizzare le comunicazioni aziendali, a tutela di tutti gli interessi che gravitano attorno all'impresa.



Attraverso l'indagine empirica svolta, è emerso come i revisori adottano vari sistemi di valutazione e forniscono argomentazioni di varia natura a sostegno o meno del presupposto di *going concern*. L'informazione tratta dai documenti di bilancio, abbinata al calcolo e all'interpretazione di appositi indici, tra cui quelli individuati dall'ISA 570, e all'analisi congiunta di cash flow prospettici rappresenta la principale fonte conoscitiva da cui partire per una valutazione più approfondita. L'adozione di linee guida comportamentali, metodologiche e procedurali, riconosciute come standard di *best practice*, è al tempo stesso un necessario presupposto per un'efficace attività di diagnosi precoce per rispondere alle previsioni legali che verranno introdotte il prossimo anno.

Diffondere una cultura del controllo e della consapevolezza sarà la principale sfida per questa categoria professionale, affinché l'imprenditore possa maturare un comportamento attivo e cosciente nel rimuovere il proprio stato di crisi. Solo con un corretto approccio degli organi di governance aziendale circa la gestione d'impresa e l'adeguamento degli strumenti organizzativi di controllo e rendicontazione, sarà possibile tutelare la crescita del valore sociale e comprendere, per quanto possibile sia, il momento esatto, in cui la mancanza di *going concern* non sia più fisiologica ma patologica, garantendo un percorso di uscita dalla crisi.

## BIBLIOGRAFIA

- ABBADESSA P. in *Prevenzione e risanamento nelle procedure concorsuali*, in Dir. Fall., 1984, I
- ADAMO S., FASIELLO R., *Problemi di inquadramento della prospettiva di continuità aziendale nella crisi di impresa*, RIREA, 2014
- ALTMAN E.L., *Corporate financial distress: a complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy*, 1983
- AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1965
- BARBIERI R., STORARI C., *Come prevenire e monitorare le crisi. Giudizio di sussistenza del principio di continuità aziendale*, 2008
- BAUER R., *I principi di revisione*, Educatt, Milano, 2012
- BAUER R., *La revisione legale*, Maggioli Editore, 2012
- BRUGGER G., *Gli interventi professionali nelle crisi di impresa*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1984
- C. CARBONI, *Crescere al futuro. Leadership e continuità d'impresa oltre la crisi*, Il Sole24Ore, Milano, 2009
- CALDARELLI M., *Crisi dell'impresa e insolvenza*, Milano, 2005
- CARSON E., et al., *Audit Reporting for Going-Concern Uncertainty: A Research Synthesis*, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 32, Supplement 1, 2013
- CATALDO M., *La soggezione dell'impresa in crisi al regime di allerta e composizione assistita*, in *Fallimento*, 2016

- CATTANEO M., *Analisi finanziaria e di bilancio. Teoria e tecnica nella concessione del credito*, Etas, Milano, 1973
- CODA V., *Crisi e risanamenti aziendali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 75, 1983
- COSSU F., *L'indipendenza del collegio sindacale e del revisore contabile*, Giuffrè, 2006
- CREACO F., *Il principio della continuità aziendale*, ODCEC, 2015
- D'ALESSANDRO F., *La crisi dell'impresa tra diagnosi precoci ed accanimenti terapeutici*, in *Giur. comm.*, 2001, I
- FREMGEN J.M., *The going concern assumption: a critical appraisal*, in *The Accounting Review*, 1968.
- GALLETI D., *La ripartizione del rischio di insolvenza. Il diritto fallimentare tra diritto ed economia*, Il Mulino, 2006
- GIANNESSI E., *Le aziende di produzione originaria*, vol.1, Giuffrè, Milano, 1960
- GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè Editore, 1986
- GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995
- GUATRI L., VICARI S., *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano 1994
- GUIOTTO A., *I sistemi di allerta e l'emersione tempestiva della crisi*, in *Fallimento*, fasc. 4, 2019
- IAASB, *Staff Audit Practice Alert*, gennaio 2009

- IANNIELLO G., *Indipendenza del revisore e prestazione di servizi “non di revisione”*. *Profili regolamentari e prassi aziendale*, Aracne, 2008
- ICAEW, *Going concern*, *Accountancy Magazine*, 2009.
- MAFFEI M., *Il principio della continuità aziendale e il controllo della sua corretta applicazione*, Giappichelli, Torino, 2017
- MARCELLO R., “*La continuità aziendale nella crisi d’impresa*”, Documento del 15 ottobre 2015, FNC
- MARCHI L., *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014
- MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè
- MASTROMARINO M., *La continuità aziendale nei sistemi contabili*, *Settimana Professionale* n. 12 del 27.3.2019
- PAROLINI C., *Business Planning. Dall’idea al progetto*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2011
- PAROLINI C., *Business Planning. Dall’idea al progetto*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2011
- PENCARELLI T., *Le crisi di impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Milano, FrancoAngeli, 2013
- PINI M., *I principi del nuovo bilancio d’esercizio*, Etas Libri, Milano, 1993
- QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2018

- RORDORF R., *La continuità aziendale tra disciplina di bilancio e diritto della crisi*, *Le società*, 8-9 / 2014
- SANNINO G., *Framework*, Giappichelli, Torino, 2010
- SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Padova, Cedam, 2006
- VANSTRAELEN A., *Going concern opinions, auditor switching, and the self-fulfilling prophecy effect examined in the regulatory context of Belgium*, in *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 2003.
- VERGARA C., *Disfunzioni e crisi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988
- VISCONTI R., *Conferimenti d'azienda*, Maggioli Editore, Rimini, 2012
- YOUNG A. and WANG Y., *Multi risk level examination of going concern modifications*, *Managerial Auditing Journal*, 2010
- ZAPPA G., *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano.

## SITOGRAFIA

<https://know.cerved.com>

<https://ipsoa.it>.

<https://www.ecnews.it>

<https://www.larevisionelegale.it>

<https://www.ilsole24ore.com>