



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**IL RUOLO DEL REVISORE ALLA LUCE DEL
NUOVO CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA**

**THE ROLE OF THE AUDITOR IN THE
NEW BUSINESS CRISIS CODE**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Alberto Manelli

Tesi di Laurea di:
Francesca Bettacchi

Anno accademico 2019-2020

“È nella crisi che sorge l’inventiva,
le scoperte e le grandi strategie.

Chi supera la crisi supera sé
stesso senza essere “Superato”.

Chi attribuisce alla crisi i suoi
fallimenti e difficoltà, violenta il
suo stesso talento e dà più valore
ai problemi che alle soluzioni.

È nella crisi che emerge il meglio
di ognuno, perché senza crisi tutti
i venti sono solo lieve brezze.”

ALBERT EINSTEIN

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: LA CRISI D'IMPRESA	5
1.1 Il concetto di crisi aziendale: un breve excursus	6
1.2 Le tipologie di crisi	12
1.3 Gli stadi della crisi	16
1.4 Le cause della crisi	19
CAPITOLO 2: LA NUOVA DISCIPLINA	30
2.1 Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza	31
2.2 Obiettivi e finalità della riforma	34
2.2.1 <u>I principi generali</u>	36
2.2.2 <u>La svolta della riforma</u>	37
2.3 L'allerta tempestiva: obblighi e responsabilità degli amministratori	41
2.3.1 <u>Opportunità e criticità dell'emersione tempestiva della crisi</u>	49
2.4 Le procedure di allerta della crisi	53
2.4.1 <u>OCC: Organo di composizione della crisi da sovraindebitamento</u>	57
2.4.2 <u>OCRI: Organismo di composizione della crisi d'impresa</u>	60
2.5 L'audizione del debitore	61
2.6 Il procedimento di composizione assistita della crisi	63
2.7 Strumenti alternativi per la gestione della crisi	69

CAPITOLO 3: LA FIGURA DEL REVISORE	77
3.1 Il ruolo degli attori coinvolti nell'emersione della crisi	78
3.2 L'attività di controllo del Collegio sindacale	82
3.3 Il revisore legale dei conti	89
3.3.1 <u>I compiti del revisore</u>	92
3.3.2 <u>Le fasi di lavoro del revisore</u>	93
3.3.3 <u>Responsabilità e obblighi di comunicazione del revisore</u>	100
3.4 Sindaco e revisore: analogie e differenze	101
3.5 Collaborazione tra Collegio sindacale e revisore contabile	105
3.6 Gli strumenti del revisore: gli indicatori della crisi	107
3.6.1 <u>Gli indici di allerta</u>	111
3.6.2 <u>Indici applicabili a tutte le imprese</u>	114
3.7 La valutazione dell'impatto degli indici: osservazioni e criticità	118
CONCLUSIONI	125
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	132

INTRODUZIONE

Il fenomeno delle crisi d'impresa è da sempre oggetto di ampio dibattito da parte della letteratura manageriale italiana e internazionale. Negli ultimi anni l'interesse si è tuttavia acuito a seguito della crescente frequenza di casi di insolvenza e di indebolimento della capacità di sopravvivenza di numerose imprese, che, in molteplici circostanze, ha comportato la perdita della loro vitalità e, nelle situazioni più gravi, il fallimento.

Il presente lavoro si propone di studiare e analizzare la riforma attuata con il nuovo "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" (CCII), emanato con decreto legislativo 12 gennaio 2019, n° 14, in attuazione della legge delega 19 ottobre 2017, n°155, mettendo in luce l'importanza delle responsabilità e delle attività svolte dai revisori aziendali e dalle società di revisione.

Il nuovo codice, infatti, ha riformato integralmente la materia delle procedure concorsuali con l'obiettivo di semplificare e riformare in modo organico ed unitario le norme attualmente vigenti e garantire la certezza del diritto. Ha introdotto poi nuove procedure di allerta e composizione assistita della crisi, le quali, con l'ausilio dell'Organismo di Composizione Assistita della Crisi (OCRI), sono volte a identificare i presupposti della crisi d'impresa, prima che questa peggiori e sfoci in una situazione di insolvenza irreversibile.

Inoltre, vengono disciplinate in modo esclusivo e unitario le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso consumatore, professionista o imprenditore, che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, industriale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti qualificati pubblici dalla legge.

Le motivazioni che hanno portato la sottoscritta ad approfondire questo tema sono duplici e strettamente correlate: in primo luogo le argomentazioni trattate durante le lezioni hanno fatto nascere un interesse particolare verso questo tipo di problematiche riguardanti la crisi d'impresa e le novità sviluppate dalla riforma; in secondo luogo, la proponente, durante lo studio del decreto, ha potuto constatare la portata innovativa della materia e ha ritenuto che questi siano temi di grande importanza e attualità, perché riguardano da vicino non solo tutti i professionisti impegnati nella gestione e nella revisione dei bilanci aziendali, ma anche tutti i neolaureati che si affacciano nel mondo del lavoro. Il nuovo Codice, infatti, impone nuovi obblighi e responsabilità in capo ai revisori, che sono chiamati ad approfondire e allargare le loro capacità e conoscenze professionali in tema di controllo e gestione economico-finanziaria delle aziende, per far fronte alle situazioni di crisi rilevabili a seguito della nuova normativa.

Nuove prospettive positive si affacciano nel mondo delle imprese poiché, in seguito all'attuazione delle nuove norme, queste potranno trarre giovamento e ridurre il loro rischio di insolvenza o il rischio di squilibri economico-finanziari, attraverso una gestione e un controllo delle attività dell'azienda orientati al futuro e fondati proprio sui concetti di prevenzione, monitoraggio, innovazione e risoluzione.

La tesi è articolata in tre capitoli: il primo si riserva l'obiettivo di introdurre e spiegare il concetto di crisi d'impresa secondo la letteratura prevalente, descrivendo gli stadi evolutivi, le cause e le tipologie di crisi maggiormente rinvenibili nella realtà.

Nel secondo capitolo verrà posta l'attenzione sulla riforma delle procedure concorsuali, introdotta con il D. Lgs 14/2019, denominato "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza". Di questo verranno riportati gli aspetti più

significativi e le novità rispetto al passato, mettendo in luce la portata innovativa e le potenzialità del nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza.

Oggi, la nuova normativa intende favorire una preventiva emersione dello stato di crisi, per permettere alle imprese di ristrutturarsi in una fase precoce ed evitare l'insolvenza, affrontando in questo senso le problematiche prima che la situazione risulti irreversibile, salvaguardando la capacità imprenditoriale dell'impresa, nonché l'interesse generale a fronte del rischio di dannose reazioni a catena e infine massimizzando il valore totale per creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale.

In particolare, la relatrice farà un breve excursus di quelle che sono le nuove procedure e l'iter che l'imprenditore in crisi è chiamato a seguire per porre fine alla sua situazione di squilibrio economico e finanziario. Partendo dalla definizione e introduzione dei nuovi sistemi di allerta tempestivi della crisi, si proseguirà nella trattazione della composizione assistita della crisi, realizzata attraverso l'OCRI, per poi concludere con la disamina degli strumenti alternativi per la risoluzione della crisi.

Infine, il terzo capitolo è incentrato sulla figura del revisore: dopo una breve introduzione, ci si concentrerà sulle procedure e i compiti che questi è chiamato a svolgere alla luce della riforma della crisi d'impresa, nonché verranno descritte le principali differenze tra questa figura e il Collegio sindacale, anch'esso chiamato a svolgere un'attenta attività di controllo sull'azienda.

In seguito, non verrà tralasciata l'importanza dell'analisi di bilancio quale strumento principale per adempiere correttamente ed efficientemente al controllo e monitoraggio dell'attività aziendale. In particolare, verranno esposti i principali indicatori chiariti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ai quali il revisore deve far riferimento nell'individuazione di eventuali

segnali che possono fungere da campanelli d'allarme per cogliere i primi sintomi di una crisi d'impresa, e sollecitare così l'imprenditore ad agire tempestivamente, prima che la crisi si trasformi in insolvenza irreversibile e si debba aprire una procedura di liquidazione giudiziale.

Per concludere, verrà esposta un'analisi critica delle nuove responsabilità e delle problematiche che il revisore deve affrontare alla luce delle nuove capacità e conoscenze richieste: come si è già accennato, la riforma allarga l'obbligo, per le imprese, di adozione dell'organo di controllo, sindaco o revisore, al quale vengono richieste nuove capacità di analisi, di pianificazione e controllo di gestione, oltre che nuovi requisiti professionali.

CAPITOLO 1

LA CRISI D'IMPRESA

Premessa

Nel corso degli ultimi anni, i casi di crisi d'impresa hanno subito una forte crescita a causa dell'aumentata rischiosità dei processi aziendali, dovuta a una serie di fattori, tra cui la crescente complessità e dinamicità dei mercati, la globalizzazione, i radicali cambiamenti nel gusto e nelle abitudini da parte dei consumatori, ma soprattutto gli effetti negativi della recente crisi economico-finanziaria. Infatti, alla crisi finanziaria, avviata dapprima negli Stati Uniti nel 2007, ha fatto seguito una pesante crisi economica e industriale con pesanti ripercussioni sulla domanda di beni, sulla produzione, sulla disoccupazione e, conseguentemente, tutto ciò ha portato al crollo del fatturato e dei correlati margini di molte imprese.

In questo primo capitolo si cercherà di fornire prima di tutto un modello concettuale utile alla comprensione, alla diagnosi e alla previsione delle situazioni di crisi aziendali: partendo dall'analisi della letteratura verranno esposte varie definizioni di crisi d'impresa, analizzandone gli stadi evolutivi, descrivendone le possibili cause e i segnali anticipatori. Questo tipo di analisi rappresenta un passaggio imprescindibile per comprendere al meglio l'oggetto dell'elaborato.

1.1 Il concetto di crisi aziendale: un breve excursus

In tutte le economie di mercato, la vita delle imprese si svolge con un'alternanza di fasi positive e negative. In questo senso, è possibile affermare che le situazioni di crisi aziendale sono componenti permanenti del sistema produttivo moderno¹.

L'espressione "crisi aziendale" si riferisce a uno stato di grave perturbazione delle condizioni di salute dell'azienda, che solitamente si associa ad una perdita persistente di valore economico del capitale e all'incapacità dell'impresa di sopravvivere². In alcune circostanze, può trattarsi di una condizione temporanea, legata ad una situazione di congiuntura economica negativa, di difficoltà di mercato, la quale può essere affrontata e risolta positivamente. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, la crisi rappresenta una condizione patologica nella vita dell'impresa e si verifica tendenzialmente in presenza di una situazione di squilibrio economico-finanziario che perdura nel tempo, con la conseguente difficoltà di ripristinare la corretta funzionalità della gestione aziendale³.

Molti studiosi, infatti, basandosi sulla "Teoria della creazione del valore", hanno collegato storicamente il concetto di crisi alla riduzione di valore del capitale economico dell'impresa: quando emergono accrescimenti nulli o negativi della grandezza in questione, significa che l'impresa non realizza adeguatamente la propria finalità di autogenerazione del valore nel tempo⁴. La crisi è quindi correlata ad una variazione negativa in termini di valore, da cui ne deriva che declino e crisi possono dipendere non solo da una diminuzione dei flussi di cassa (eventi interni), ma anche da un mutare delle condizioni di rischio (eventi esterni).

¹ L. Guatri, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, 1995, pag. 22.

² T. Pencarelli, *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, 2013, pag. 6.

³ M. Fazzini, *Analisi di bilancio. Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, Ipsosa, Milano, 2009.

⁴ Come affermano Guatri e Vicari (1994): "la finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso. È la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico".

Occorre fare una precisazione riguardo ai concetti di declino e crisi: Guatri, economista e accademico italiano⁵, fa una distinzione tra i due termini, specificando che in entrambi i casi vi è una performance negativa che si riflette in una riduzione del capitale economico⁶. Nello stadio di declino, che precede la situazione di crisi, la distruzione di valore deriva non solo dalla riduzione dei flussi reddituali attuali, ma anche dalle attese future degli stessi, a causa dell'aumento della rischiosità dell'impresa. Nello stadio più grave di crisi, invece, il disequilibrio economico impatta negativamente sul piano finanziario, producendo un'incapacità a generare flussi finanziari e creando conseguentemente forti tensioni. In questo stadio, se il management non è in grado di assumere opportune scelte di risanamento aziendale, si può verificare una distruzione di valore economico, a discapito sia degli azionisti che degli altri *stakeholder*.⁷

Da tale assunto discendono alcune conseguenze: la prima consiste nel fatto che il declino non è identificabile solo in relazione a perdite economiche, ma più in generale al sensibile decrescimento dei flussi economici (pur nella permanenza della loro positività); in secondo luogo, per definire il concetto di declino occorre che la perdita dei flussi sia sistematica e irreversibile. Infine, si può constatare che non sono solo i flussi che possono causare perdite di valore, e quindi, il declino dell'impresa, ma anche i rischi che l'azienda corre nelle sue scelte strategiche e organizzative.

In sintesi, quando parliamo di crisi ci riferiamo ad uno stato di grave instabilità originato da molteplici fattori, quali: rilevanti perdite economiche (e di valore del capitale), conseguenti forti squilibri nei flussi finanziari, caduta della capacità di credito per perdita di fiducia, insolvenza (ossia dall'incapacità di far fronte

⁵ Per approfondimenti sull'autore, vedere il sito: <http://www.luigi.guatri.it/>

⁶ L. Guatri, *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995.

⁷ F. Buttignon, *Il governo delle crisi d'impresa in Italia alla luce del nuovo quadro normativo: una riflessione introduttiva*, Rivista dei dottori commercialisti, II, 2008, pagg. 243 – 281.

regolarmente ai pagamenti in scadenza), e quindi dal dissesto, ossia da uno squilibrio patrimoniale definitivo⁸.

Continuando ad indagare sul concetto di crisi, tale stato può essere altresì definito come quel processo di deterioramento delle condizioni di equilibrio gestionale dell'impresa, che si manifesta attraverso una progressiva alterazione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria. Se tale dinamica non viene tempestivamente diagnosticata e arrestata, determina una progressiva distruzione di valore e conduce l'impresa verso una situazione di dissesto irreversibile, vale a dire ad una situazione in cui non risulta economicamente conveniente per l'imprenditore e per i creditori organizzare un percorso di risanamento e di ritorno al valore⁹.

Il processo di deterioramento del valore economico connesso alla crisi non sempre si manifesta in modo palese, bensì può essere latente, rischiando di compromettere le possibilità di risposta rapide e risolutive dell'impresa. In altri termini, il deterioramento può perpetrarsi nel tempo senza emergere chiaramente, salvo poi manifestarsi in tutti i suoi effetti a causa di un evento scatenante, come una congiuntura economica negativa o altri accadimenti esterni o interni¹⁰.

Si può ben capire che la crisi si manifesta in diversi modi e per questo gli equilibri delle equazioni economiche e finanziarie dell'azienda sono fondamentali per cercare di riconoscere la sua origine. Infatti, l'impresa è considerata come un'entità nella quale si realizza un sistema di equilibri a tre livelli: patrimoniale, economico e finanziario. Se viene a mancare uno di questi equilibri nel tempo si possono creare situazioni di instabilità che può aggravarsi a seconda dell'intensità, della frequenza e delle cause di tali squilibri.

Nel corso della vita aziendale allora potremo trovarci in una di queste situazioni:

⁸ G. Bertoli, *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano, 2000.

⁹ F. Aldrighetti, R. Savaris, *La riforma delle procedure concorsuali e i modelli di gestione dell'impresa in crisi*; progetto Smefin.

¹⁰ T. Pencarelli, *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, pag. 6.

- ❖ esiste l'equilibrio economico ma è assente l'equilibrio finanziario;
- ❖ esiste l'equilibrio finanziario ma è assente l'equilibrio economico;
- ❖ non sussiste né l'equilibrio economico né quello finanziario.

L'equilibrio economico¹¹ attiene alla capacità dell'impresa di generare sistematicamente un risultato economico positivo in una prospettiva temporale di medio periodo, cioè di ottenere dalla vendita dei beni e servizi un volume di ricavi che sia sufficiente alla copertura dei costi e alla remunerazione di tutti i fattori della produzione. L'indicatore di sintesi dell'equilibrio economico è rappresentato dal reddito operativo netto; d'altronde i proventi della gestione finanziaria o della gestione straordinaria nulla dicono sulla capacità dell'impresa di produrre reddito per mezzo della propria attività.

La presenza di un risultato positivo, pur essendo condizione necessaria, non è tuttavia sufficiente affinché la condizione di equilibrio economico possa ritenersi soddisfatta. Sarà, infatti, necessario indagare una pluralità di ulteriori profili che la qualificano e la precisano, apprezzabili alla luce di indicatori di natura contabile desumibili dai bilanci di esercizio.

Nonostante l'azienda sia in perdita economica, essa potrebbe mantenere l'equilibrio finanziario ancora per un certo periodo di tempo, grazie ad esempio, ai cospicui ammortamenti o accantonamenti di fine rapporto. Con il passare del tempo, però, il protrarsi della crisi economica causerà inevitabilmente anche la crisi finanziaria dell'impresa stessa.

L'azienda utilizza vari strumenti finanziari a sua disposizione nello svolgimento della propria attività e nel perseguimento della mission. In ogni caso è importante che i flussi delle entrate e delle uscite siano sempre coordinati per scadenza.

¹¹ L'equilibrio economico sussiste quando i ricavi meno i costi sono maggiori di zero $R-C > 0$, dove le componenti economiche, essenzialmente operative, ma con l'esclusione di saldi rilevanti di segno negativo della gestione straordinaria, tendono sempre nel breve-medio periodo a manifestare una differenza positiva.

L'azienda, difatti, presenta un equilibrio finanziario¹² quando è in grado di far fronte con le proprie entrate agli obblighi di pagamento assunti in precedenza e agli investimenti che si rendono necessari. Per cui, l'aspetto fondamentale è rappresentato dalla capacità dell'azienda di reperire mezzi finanziari idonei, sia per quantità che per qualità, al fabbisogno generato dalla gestione e alle rispettive condizioni di onerosità.

Infine, va ricordata l'importanza dell'equilibrio patrimoniale¹³, il quale sussiste nel momento in cui vi è un rapporto corretto tra impieghi e fonti di finanziamento, tra capitale proprio e capitale di terzi, tra attivo immobilizzato e attivo circolante. Nello specifico è necessario che i debiti a medio e lungo termine siano di importo inferiore agli impieghi a breve termine; per cui l'azienda deve essere sufficientemente capitalizzata, ossia dotata di mezzi propri. Pertanto, l'equilibrio patrimoniale esprime l'attitudine dell'azienda ad accumulare e mantenere un ammontare di ricchezza (patrimonio) che sia congruo rispetto agli investimenti necessari allo svolgimento delle sue finalità aziendali.

Dall'analisi effettuata si può dedurre che individuare e valutare le componenti economiche e finanziarie della crisi aziendale è il primo obiettivo da raggiungere per impostare correttamente gli interventi di risanamento.

Da quanto detto si evince che una delle abilità fondamentali di chi governa l'azienda dovrebbe essere quella di cogliere in maniera tempestiva le situazioni critiche, per evitare che portino ad una crisi aziendale irreversibile. Perciò, l'impresa dovrebbe investire in capitale umano, affinché la direzione aziendale sia

¹² L'equilibrio finanziario sussiste quando le entrate meno le uscite sono maggiori o uguali a zero $E-U \geq 0$.

¹³ Realizzare l'equilibrio patrimoniale significa fare in modo che gli impieghi a lungo siano opportunamente finanziati dalle fonti a lungo e fare in modo che l'attivo circolante sia superiore al passivo corrente in modo da realizzare l'equilibrio patrimoniale nel breve periodo.

formata da soggetti in grado di prevenire la crisi e intervenire tempestivamente ed efficacemente per fronteggiare gli eventi sfavorevoli che si possono presentare nel corso della vita dell'azienda. Sciarelli (1995) infatti, definisce "l'azienda in crisi" come un organismo debilitato, bisognoso di cure al fine di preservare la propria sopravvivenza. Quest'ultima è condizionata dai tempi di resistenza dell'organismo stesso; in altre parole dal non superamento del limite al di là del quale l'esito di qualsiasi cura sarebbe del tutto inutile.

Nella vita dell'impresa il problema di fondo è, in sostanza, quello di rendersi conto delle situazioni critiche e di valutare in tempo utile quando si configura uno stato di crisi rispetto al quale dovere avviare un processo di risanamento aziendale. La gravità di una crisi può essere misurata soprattutto dai tempi disponibili per il suo fronteggiamento; più che dall'entità delle risorse da investire, è il grado di urgenza che segnala la minore o maggiore gravità della crisi. Più la crisi è grave, più ristretti dovranno essere i tempi di risposta; una crisi diventa, infatti, irreversibile quando il tempo di risposta si annulla, ovvero quando nessun intervento di fronteggiamento sarà in grado di frenare il processo di dissolvimento finale dell'organismo.

In sostanza, la crisi è senza ombra di dubbio la minaccia più seria per la sopravvivenza dell'azienda e ne denota altresì la necessità e l'urgenza di cambiamenti radicali e costosi nella propria strategia e nella propria struttura.

Fermo restando quanto affermato, può però essere possibile trasformare una situazione di crisi in un'opportunità nel momento in cui dalla sua soluzione nasca un'impresa più forte, destinata non solo a recuperare le occasioni perdute, ma anche a percorrere più rapidamente il suo cammino di crescita. Ovviamente questo non fa venir meno la concezione negativa della crisi ma vuole solo accennare alla possibilità di incentivare un rafforzamento dell'azienda con

prospettive di sviluppo che in taluni casi non si attuerebbero, con la medesima tempistica ed entità, senza il fatto traumatico¹⁴.

1.2 Le tipologie di crisi

Nel paragrafo precedente, si è posto l'accento sull'importanza della tempestività riguardo agli interventi sulla crisi: in effetti tanto più la crisi da potenziale diventa effettiva, tanto maggiori sono i rischi di deterioramento dei valori aziendali.

Le aziende più avvedute, predisposte e, ovviamente, dotate di mezzi, ricorrono in via preventiva a provvedimenti correttivi nel momento in cui si manifestano i primi sintomi della crisi, eliminandone le premesse; prima cioè che i fattori di crisi possano generare squilibri e inefficienze, e prima che si manifesti il tipico sintomo della crisi: la perdita. Altre volte, invece, l'intervento avviene quando già la crisi è in atto, ma prima che abbia prodotto le sue conseguenze più gravi quali l'insolvenza e il dissesto. In questo caso l'obiettivo è quello di ripristinare le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, più o meno gravemente compromesse.

In questo paragrafo, la proponente vuole analizzare le varie tipologie di crisi, facendo riferimento a un importante modello di analisi¹⁵, il quale propone di esaminare il percorso evolutivo della crisi, in riferimento alla relazione esistente tra dinamica dei flussi di cassa operativi aziendali, valore economico di funzionamento, debito e valore di liquidazione del capitale aziendale. La disamina evidenzia, in una prospettiva più ampia, la dinamica che subisce il valore del capitale nelle diverse fasi del percorso della crisi, definite "crisi potenziale", "crisi governabile" e "crisi irreversibile (figura 1).

¹⁴ Il concetto di crisi accennato è complesso e articolato. Per un'analisi più approfondita si rimanda a S. Sciarelli, *La crisi d'impresa, il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam, 1995.

¹⁵ F. Buttignon, *Il governo delle imprese in crisi*, Rivista dei dottori commercialisti 2/2008.

Mediante tale schema sono illustrate, inoltre, le relazioni nel tempo tra flussi di cassa operativi, valore di funzionamento, debito e valore di liquidazione del capitale aziendale.

Figura 1: Valore di funzionamento, debito e valore di liquidazione del capitale.



Fonte: F. Buttignon, Rivista dei Dottori commercialisti (2008)

La prima ad essere presa in considerazione è la crisi potenziale, caratterizzata da prospettive negative dei flussi di cassa operativi attesi, i cui valori consuntivi sembrano essere destinati a diminuire nel tempo a causa di tutta una serie di fenomeni strategici e operativi specifici di mercato e dell'azienda (per esempio: crisi della domanda, pressione sui prezzi, perdita di competitività dei prodotti, dinamica dei costi, ecc..). A fronte di un valore economico iniziale di funzionamento¹⁶ ci si può attendere il più o meno rapido declino di tale valore, in

¹⁶ Cioè di un capitale di funzionamento, definito come la rappresentazione del capitale rilevata nel bilancio d'esercizio delle aziende in funzionamento. Rimane determinante per la misurazione del reddito d'esercizio; può essere inteso come la rappresentazione convenzionale della situazione

funzione delle prospettive dei flussi di cassa operativi futuri¹⁷. Il valore di funzionamento, in questa prima fase, è comunque maggiore del valore del debito ma con una dinamica decrescente, che potrebbe condurre al punto critico della crisi: quello in cui il valore economico operativo (di funzionamento) eguaglia quello del debito. Il valore del debito, in figura 1, è rappresentato con una curva crescente, in vista dei possibili fabbisogni indotti dalla negatività dei flussi monetati operativi¹⁸. Come si è detto, in questo schema il punto critico della crisi è quello in cui il valore di funzionamento eguaglia il valore del debito: in questo punto la crisi si manifesta in forma effettiva, con il potenziale passaggio dei diritti di controllo sugli asset dagli azionisti ai creditori. Il punto critico non dipende solo dalla dinamica attesa dei flussi operativi ma anche dall'ammontare del debito: tanto più questo è elevato, tanto più vicino è il punto critico della crisi a parità di altre condizioni.

Indipendentemente dai risultati consuntivi, sono fondamentali le capacità di analisi e previsione degli attori chiave dell'azienda (management e proprietà) al fine di individuare i segnali della crisi futura. Pertanto, in questo stadio di crisi potenziale è importante considerare alcuni aspetti connessi al principio di tempestività: in primo luogo è di fondamentale importanza riuscire ad individuare anticipatamente le cause strutturali del declino dei flussi monetari operativi. Una volta comprese le cause è necessario intervenire tempestivamente su di esse con operazioni di gestione interna (piani di ristrutturazione e turnaround strategico-operativo) al fine di salvaguardare la capacità dell'azienda di operare con profitto

patrimoniale. Inoltre, il capitale di funzionamento può essere influenzato dalle valutazioni del valore dei fattori produttivi di cui non si dispone dell'esatto valore.

¹⁷ Nelle imprese quotate, tale dinamica tende a riflettersi sui prezzi di borsa, stimolando l'azione per il cambiamento. In quelle non quotate, il valore di funzionamento può essere solo oggetto di stima per la sua natura soggettiva e, per tale motivo anche differenziata tra i vari attori interni ed esterni.

¹⁸ Non è però da escludere la possibilità che il debito sia costante, o addirittura, decrescente come conseguenza di operazioni straordinarie, come ad esempio la vendita di singoli asset.

e salvaguardare la continuità aziendale. Nel caso in cui ciò non fosse possibile o non fosse sufficiente, si deve considerare un eventuale ricorso a vie esterne per la risoluzione della crisi, come alleanze industriali, ingresso di nuovi soci nella compagine azionaria, cessione del controllo e così via. Per giunta, è necessario attuare un intervento concomitante sulla struttura finanziaria, volto sia ad acquisire nuova finanza, che a ridefinire la durata e le condizioni del debito.

Nel caso in cui la crisi potenziale non trovi soluzione, si delinea il secondo stadio, quello della crisi governabile. La situazione è caratterizzata dall'esistenza di un valore economico operativo del capitale inferiore al debito, ma superiore al valore di liquidazione: nella figura, il debito è assunto crescente per il peggioramento della situazione operativa e il valore di liquidazione è visto decrescente per i probabili effetti negativi anche su tale valore della crisi in essere. La caratteristica di tale tipologia di crisi è l'andamento progressivamente declinante del valore economico operativo dell'azienda, da cui si evince la necessità di operare con tempestività ed efficienza per interromperne la caduta. La tempestività attiene alla presa di coscienza della crisi in atto che, soprattutto nelle prime fasi, non sempre è evidente al soggetto di controllo interno, all'individuazione delle sue cause e alla definizione delle linee d'intervento, che, a questo punto dovranno essere necessariamente di tipo operativo e finanziario.

Per ultima, la crisi irreversibile presenta un valore di liquidazione superiore al valore economico di funzionamento, per cui il ricorso a una procedura strettamente liquidatoria, si giustifica in termini di efficienza allocativa. Il manifestarsi di tale condizione può derivare dalla mancanza di tempestività ed efficienza degli interventi negli stadi precedenti ma non fa venire meno l'esigenza di tempestività di azione anche in questo stadio. Tuttavia, se non sussistono prospettive di recupero dei flussi operativi aziendali neanche in seguito a un processo di ristrutturazione (ipotesi altamente probabile in tale stadio), e se il

valore dei singoli asset aziendali è positivo, è necessario procedere prontamente alla disgregazione del complesso aziendale, vendendo ciascun cespite al miglior offerente.

Nell'area di confine tra il seguente stadio e il precedente, è possibile ipotizzare delle situazioni "ibride" in cui, a fronte di una crisi irreversibile dell'azienda nel suo complesso, si individuano sub-complessi di assets dotati ancora di un valore potenziale di funzionamento superiore al valore di liquidazione. Si tratta, in genere, di valori connessi a rami d'azienda o singole aree d'affari che, se isolati dai fattori negativi, potrebbero avere un valore autonomo positivo; in tali casi è opportuno scindere l'azienda in sub-complessi funzionanti e potenzialmente efficienti. In tal senso, la tempestività può essere ancora il principio di riferimento per preservare gli elementi cosiddetti preziosi di una società in crisi, nell'interesse anche degli attuali azionisti.

1.3 Gli stadi della crisi

Secondo l'approccio tradizionale alla crisi d'impresa, introdotto negli anni '80 da L. Guatri, la crisi viene vista come un percorso composto da quattro stadi:

1. l'incubazione, dove si iniziano a rilevare le prime inefficienze e squilibri;
2. la maturazione, che si manifesta con la generazione di perdite economiche;
3. la sfiducia, che si genera in seguito alla carenza di cassa, con conseguente perdita di credito e rischio di entrare nella fase di insolvenza;
4. il dissesto, appurato dopo la rilevazione dell'insolvenza irreversibile, con la rottura dei rapporti con gli *stakeholders*.

I primi due stadi, l'incubazione e la maturazione, possono essere raggruppati in una prima fase definita di "declino", dove l'incubazione si manifesta attraverso veri e propri segnali di squilibrio economico, mentre la maturazione deriva da numerosi fattori, tra cui, per esempio, la diminuzione dei ricavi consuntivi e

prospettici, con conseguente incapacità di sostenere i costi; irrigidimento progressivo nella struttura dei costi e innalzamento dei ricavi di pareggio; infine vi è l'eccessiva onerosità del debito finanziario e conseguente incapacità di sdebitarsi.

Questa prima fase, pertanto, è caratterizzata da una prima riduzione di valore aziendale, ossia una riduzione della redditività e profittabilità dell'azienda¹⁹, in quanto i flussi economici cominciano a diminuire sensibilmente. I flussi reddituali, allo stesso tempo, si deteriorano, giungendo spesso al di sotto delle attese, al punto che la società si trova gravata da rischi che prima quasi non considerava. La difficoltà è quella di individuare le prime manifestazioni formali e sostanziali che caratterizzano la crisi e che preparano alla seconda fase.

Le manifestazioni formali di tale deterioramento sono date dall'assorbimento delle riserve di bilancio e delle quote di capitale. Sono invece manifestazioni sostanziali l'erosione della liquidità, l'appesantimento dei debiti, la riduzione di risorse destinate a funzioni essenziali, l'impossibilità di distribuire i dividendi, e così via.

Importante notare che il declino non è una fase di crisi temporanea: non può infatti essere ascritto a perdite sporadiche e straordinarie al core business, ma deve produrre una riduzione di flussi finanziari sistematica, oltre al fatto di essere non sanabile, se non attraverso azioni di risanamento mirate. Tuttavia, esso ammette sempre la possibilità di recupero dell'impresa.

La maturazione, quindi, rappresenta l'ulteriore deterioramento delle prestazioni economiche aziendali: è uno stadio fondamentale in quanto rappresenta lo spartiacque tra declino e crisi, nel quale le perdite sono ormai acquisite e non possono in alcun modo essere arrestate *tout-court*. Piuttosto, come sempre avviene nel *turnaround management*, esse possono essere contenute attraverso un

¹⁹ Non per forza in questa fase si assiste alla generazione di perdite.

intervento consistente in grado di prevenire l'aggravarsi della crisi. Il primo passo da fare in questo senso è quello di ridimensionare i rischi e solo successivamente provvedere a interrompere le perdite economiche. Una volta fatto ciò, diviene possibile adottare strategie per il rilancio aziendale.

Proseguendo con la trattazione degli stadi, la sfiducia e il dissesto costituiscono quella che viene chiamata "fase di crisi", la quale rappresenta la naturale evoluzione della fase di declino. Mentre nel declino ci si concentra quasi esclusivamente sulla componente economica, nella fase di crisi si possono evidenziare i primi squilibri finanziari conseguenti alle perdite e si possono rilevare le prime conseguenze dirette, quali: difficoltà di adempiere correttamente alle proprie obbligazioni per carenza di liquidità, graduale diminuzione della concessione di credito bancario per via della ridotta attrattività dell'azienda e del maggiore rischio percepito, sfiducia da parte dei lavoratori nell'operato del management, con possibile evidenza all'esterno. Quest'ultimo è un punto nodale, sul quale è opportuno soffermarsi.

La crisi, diversamente dal declino, appare chiaramente all'esterno perché, nel momento in cui si entra nello stadio dell'insolvenza, la crisi cessa di essere solo un fatto interno all'azienda e genera una serie di effetti palesi anche all'esterno, tra cui l'incapacità di fronteggiare i propri impegni finanziari entro le scadenze, la perdita di fiducia e di credito, lo sfaldamento della struttura organizzativa e la progressiva perdita della clientela. Essa è quasi sempre irreversibile senza l'apporto di interventi di risanamento.

Facendo un confronto con la fase di declino, mentre quest'ultima, come accennato in precedenza, ammette la possibilità di recupero dell'impresa, la crisi no, in quanto costituisce un percorso degenerativo che, ove non gestito, risulta irreversibile. L'unica soluzione è data da azioni strutturate di natura risanatoria, alla luce della forte instabilità economica, finanziaria, patrimoniale, commerciale

e organizzativa dell'azienda. In questa fase, inoltre, occorre mantenere un comportamento etico con gli stakeholders, perché la credibilità verso gli investitori e i creditori è essenziale: la credibilità, difatti, è l'elemento *pivot* di qualsiasi strategia di uscita dalla crisi. Una società credibile può sottoscrivere accordi finanziari con i propri creditori; al contrario un'organizzazione percepita come non etica, non riuscirà ad ottenerli. Non a caso l'insuccesso nell'ottenere finanziamenti è una tra le prime cause di insolvenza.

Nonostante sia stata ampiamente sottolineata la pericolosità di interventi posti in essere in ritardo, la storia dei dissesti aziendali è spesso caratterizzata da tardivi riconoscimenti dei sintomi di crisi, dall'illusione che spinge a escludere lo stato di crisi o comunque a non riconoscerne la reale portata e di conseguenza, il processo di disfacimento diventa sempre più grave fino al limite della irreversibilità.

1.4 Le cause della crisi

L'individuazione e l'analisi delle cause della crisi aziendale e la conseguente valutazione delle condizioni necessarie per rimuoverla sono temi fondamentali e da sempre sono oggetto di discussione sia nel mondo degli studiosi accademici che nel mondo professionale. Infatti, la conoscenza delle cause rappresenta il punto di partenza per comprendere se le soluzioni proposte sono adeguate ed efficaci a risolvere il problema all'origine. Inoltre, se il soggetto chiamato a circoscrivere le difficoltà aziendali confondesse i sintomi con le cause, limitandosi ad intervenire attraverso azioni volte a riequilibrare i valori di bilancio, senza rimuovere i fattori all'origine della crisi, l'azione correttiva produrrebbe effetti solo nel breve termine, determinando, nei casi più gravi, una crisi irreversibile.

In dottrina sono state individuate alcune classificazioni che si basano su differenti criteri, quali ad esempio la tipologia dei sintomi²⁰, la natura oggettiva o soggettiva dei fattori scatenanti la crisi²¹ e l'origine interna o esterna degli stessi²².

Per quanto riguarda la prima classificazione, operata in base ai sintomi della crisi, è possibile individuare tre tipologie di crisi: crisi finanziaria, crisi di liquidità e crisi da insolvenza.

Quando un'azienda è affetta da squilibrio finanziario, per fronteggiare gli sfasamenti temporali che intercorrono tra l'investimento e il recupero delle somme attraverso le vendite, essa ricorre all'indebitamento in maniera eccessiva sia per quantità che per qualità, mettendo così a repentaglio la proficua prosecuzione dell'attività²³.

²⁰ Afferma Riparbelli: "Alcuni sintomi sono stati scambiati in passato per la malattia, per esempio le alterazioni strutturali del capitale non costituiscono una deficienza organica dell'azienda, ma l'indice riflesso di uno stato patologico esistente all'interno dell'impresa o di una anormalità dell'ambiente esterno". A. Riparbelli, *Il contributo della ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 64.

²¹ Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1986, pp. 15 e ss; Caramiello afferma: "Non v'è dubbio che il successo dell'attività economica è dovuto in larga parte all'anticipo col quale il soggetto operante sa prospettare le caratteristiche del moto da assegnare al sistema da lui diretto e sa prendere le decisioni in proposito; ciò logicamente può essere ottenuto solo indagando nel futuro, per quanto possibile, fino ad una zona che vada oltre il limite massimo al quale si estendono gli attuali investimenti". C. Caramiello., *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Cursi, Pisa, 1965, pag. 121; altri numerosi autori hanno operato tale distinzione. Sul punto si veda F. Amigoni, *Il controllo di gestione e le crisi di impresa*, Egea, Milano, 1977; M. Toschi, *Crisi d'impresa tra sistema e management per un approccio allo studio delle crisi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1985.

²² "Un'attenta analisi delle difficoltà che l'azienda sta attraversando, potrà infatti attribuire la responsabilità ai protagonisti della vita aziendale (manager, soci e dipendenti), oppure ad altri fattori interni o esterni", A. Canziani, *Le strategie d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1977, pagg. 15 e segg.

²³ "Nelle aziende con squilibri di tipo finanziario in atto si possono riscontrare uno o più dei seguenti sintomi: netta prevalenza di mezzi finanziari a titolo di debito, prevalenza di debiti a breve termine, mancanza di correlazione tra mezzi finanziari stabilmente disponibili e investimenti a lungo termine", S. Prospero., *L'insolvenza e la crisi aziendale: aspetti introduttivi*, Giuffrè, Milano, 2006, pag. 5.

Il concetto di liquidità consiste nella capacità della stessa di procurare denaro necessario per fronteggiare le passività a breve termine. Pertanto, quando l'azienda non riesce a produrre denaro sufficiente per far fronte alle necessità giornaliere, si trova in una condizione di crisi di liquidità²⁴.

Infine, la crisi da insolvenza può essere definita come l'incapacità di far fronte regolarmente alle obbligazioni e quindi ai pagamenti in scadenza.

Tuttavia, nella realtà tali distinzioni appaiono molto più sfumate: l'azienda si connota per una moltitudine di attività complesse e complementari strettamente correlate, tali per cui una crisi non può essere originata esclusivamente da un singolo fattore, bensì da una serie concatenata di circostanze di causa-effetto. In più, gli squilibri iniziali si riflettono su tutto il sistema aziendale rendendo impossibile determinare una singola causa quale fattore scatenante della stessa.

La seconda classificazione distingue le crisi in relazione all'origine soggettiva oppure oggettiva dei fattori scatenati le stesse. In particolare, il primo aspetto individua nelle cause di natura soggettiva, cioè risalenti agli uomini, l'unica fonte di successo o insuccesso aziendale. Infatti, secondo questo approccio, all'origine della crisi vi sono soggetti-protagonisti della vita aziendale: le loro inefficienze, i loro errati comportamenti, le loro incapacità, le loro errate scelte ed analisi sono considerati la causa prevalente dei processi di crisi. In effetti, il primo ad essere messo sotto accusa è proprio il management, dalle cui scarse capacità e

²⁴ “Per non incorrere nella crisi di liquidità, l'azienda deve essere in grado di anticipare i flussi di entrata di cassa derivanti dalla vendita di beni o servizi forniti alla clientela, ai flussi di uscita generalmente connessi ai pagamenti di debiti verso fornitori per l'acquisto di materie prime o di altri fattori della produzione, da pagamenti di stipendi e di salari al personale e di tutte le altre spese correnti di gestione. Per coordinare meglio la gestione finanziaria di cassa, l'azienda può ricorrere alla disponibilità bancaria che possa permettere lo smobilizzo dei crediti a breve termine, come pure ricorrere a fonti complementari rispetto ai fidi classici quali leasing, factoring, fideiussioni. Inoltre, esistono anche delle fonti di liquidità esterne alla gestione aziendale che si evidenziano nell'apporto di capitale proprio, di nuovi prestiti a lungo termine e vendita di attività fisse”, G. Ferrero, *Finanza Aziendale*, Giuffrè, Milano, 1981, pagg. 28

conoscenze spesso dipende il cattivo andamento dell'azienda. In secondo luogo, le critiche si concentrano sui detentori di capitale, dalle cui politiche la crisi trae talvolta origine: eccessive distribuzioni di dividendi, timore del rischio, indisponibilità a fornire garanzie ai creditori, errata scelta del management, sono alcuni degli esempi più frequenti. Infine, altre critiche sono rivolte agli addetti alla produzione, all'organizzazione, alla vendita, per le rispettive inefficienze organizzative.

Questo approccio, però, non si rivela come il più adatto a descrivere la complessa realtà della crisi. Essa può dipendere anche da fenomeni e forze esterne che sfuggono al controllo degli uomini d'impresa: il rincaro di alcuni fattori produttivi, l'effetto della concorrenza sui prezzi di vendita, la diminuzione della domanda globale sono solo alcuni esempi di fenomeni esterni che influenzano l'andamento dell'azienda.

L'ultima classificazione considera la crisi d'impresa come un fenomeno collegato al dinamismo ed all'instabilità dell'ambiente: secondo un'autorevole dottrina il fattore dominante delle stesse può essere ricollegato all'evoluzione dell'ambiente e del mercato oppure alla mancata ristrutturazione ed innovazione dell'attività aziendale²⁵. A tal proposito è possibile distinguere situazioni di crisi a matrice esterna, nelle quali l'impatto di fattori al di fuori del controllo imprenditoriale è determinante, da situazioni di crisi a matrice interna, nelle quali errori strategici ed organizzativi compiuti dal management rappresentano la causa primaria dello stato patologico.

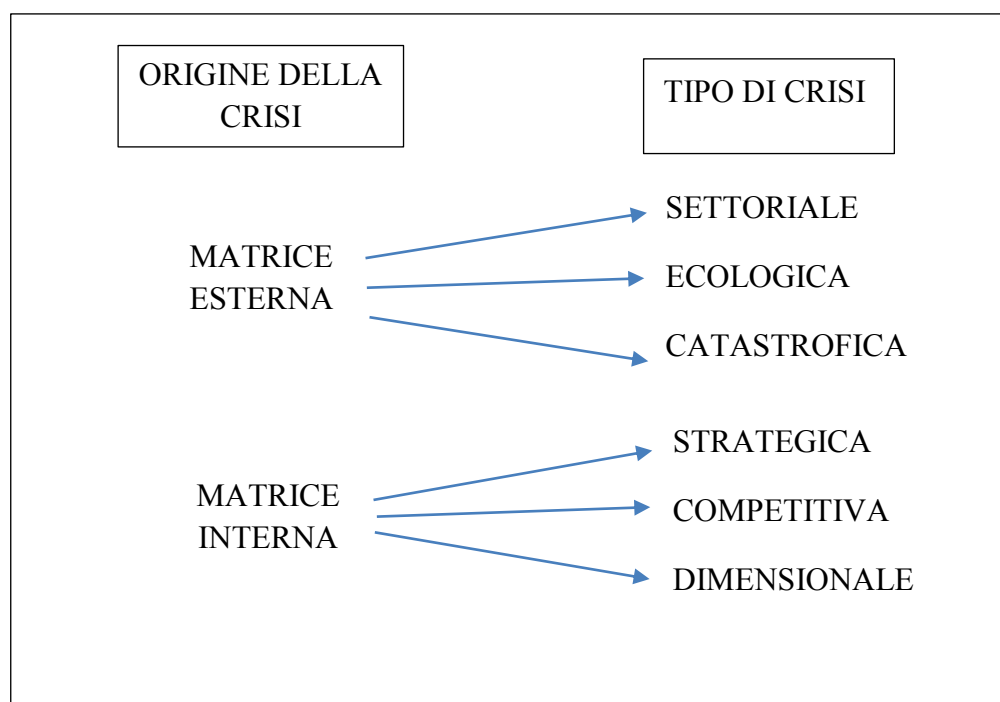
La crisi a matrice esterna può avere origine da tre possibili casi: il primo è quello di una crisi settoriale, considerata la più comune, la quale investe appunto interi settori dell'economia e si riflette su tutte le aziende operanti in tali settori. Queste

²⁵ S.Sciarelli, *La crisi di impresa*, op. cit., pagg. 17 e ss.

possono avere cause economiche oppure cause ecologiche ed accidentali. In secondo luogo, vi sono le crisi economiche, causate da una serie di elementi, quali la debolezza dei mercati finanziari, il calo della domanda, l'incremento della disoccupazione e del prezzo delle materie prime. Infine, il terzo caso è quello delle crisi catastrofiche, ossia eventi accidentali che danneggiano l'apparato economico della zona coinvolta.

Per quanto riguarda, invece, la crisi a matrice interna, essa trae origine principalmente da errori decisionali del vertice o da inefficienze nelle funzioni aziendali; è possibile, anche in questo caso, individuare differenti tipologie di crisi interne, come le crisi strategiche, dovute ad errori nella composizione del mix di portafoglio degli investimenti, a scarsi livelli di conoscenze e capacità imprenditoriali o all'inesistenza di un orientamento e di una tensione all'innovazione da parte dell'impresa; crisi competitive o di posizionamento, causate da errori nella scelta dei segmenti di mercato da servire. Vi sono poi le crisi dimensionali, collegate ad uno squilibrio tra potenzialità organizzative e risultati in termini di produttività, economicità e redditività, e infine le crisi operative o da inefficienze sono quelle originate da uno squilibrio tra costi e rendimenti dei fattori produttivi.

Figura 2. Una classificazione delle crisi di impresa



FONTE: S. Sciarelli, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 2006, pag. 11.

Le due classificazioni sopra esposte hanno spesso dei punti in comune, tanto che in generale si può affermare che la crisi non origina mai solo da cause interne o esterne, soggettive o oggettive, ma è generata dalla coesistenza e simultaneità di una serie di variabili di differente natura, in quanto ogni fattore, riconducibile ad una determinata categoria, è al contempo causa e conseguenza di altri fattori rientranti in un'altra categoria.

Sotto quest'ottica, l'impostazione di Guatri circa la definizione delle principali cause della crisi non si basa su una classificazione o distinzione in differenti

categorie, ma su un approccio “obiettivo”, che individua cinque tipologie di crisi in relazione alle cause che le provocano²⁶:

- a) crisi da inefficienza;
- b) crisi da sovracapacità /rigidità;
- c) crisi da decadimento dei prodotti;
- d) crisi da carenza di programmazione / innovazione;
- e) crisi da squilibrio finanziario.

La crisi da inefficienza si determina quando uno o più settori dell’attività aziendale operano con rendimenti non in linea con quelli dei competitors. Le cause principali risiedono nella scarsa programmazione e soprattutto nella mancanza di investimenti in ricerca e di controlli sui rendimenti. L’area produttiva è quella che meglio di tutte evidenzia tale crisi: vi sono infatti molteplici cause che possono determinare un livello di costi superiore alla media del settore o comunque alle migliori aziende concorrenti, come la disponibilità di strumenti produttivi in tutto o in parte obsoleti, la scarsa capacità o impegno della manodopera, l’utilizzo di tecnologie superate, e così via. Ovviamente, lo stato di inefficienza può investire anche altre aree di attività: basti pensare all’area commerciale, quando le reti di vendita non riescono ad ottenere risultati commisurati ai costi sostenuti, oppure vi possono essere campagne pubblicitarie mal condotte. Un’altra area interessata è quella amministrativa, la quale potrebbe avere un sistema informativo non adeguato a sostenere il sistema decisionale; l’eccesso di burocratizzazione dei processi e la scarsa razionalità nelle procedure sono solo alcuni esempi di altre origini di inefficienze.

²⁶ L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, op. cit., pagg. 11 e ss.; R. Barbieri, C. Storari, *Come prevenire e monitorare le crisi: giudizio di sussistenza del principio di continuità aziendale*, 2008.

La crisi da sovracapacità o rigidità, invece, è correlata normalmente ad una riduzione di ricavi conseguente ad una caduta della domanda a livello settoriale o anche di singola quota di mercato, ovvero al conseguimento di ricavi insufficienti o inferiori rispetto al volume di investimenti effettuati. I fattori di rigidità, ovvero i costi fissi, quali ad esempio i costi delle immobilizzazioni materiali, della struttura aziendale e della manodopera, non incidono tanto nella fase iniziale della crisi, quanto nella possibilità di impostare efficaci interventi operativi di risanamento. Oltre ai fattori di rigidità interni, tuttavia, si devono considerare anche i fattori di rigidità esterni, come la politica di gestione del personale, che determina condizionamenti di grave entità, ma il principale fattore esterno della crisi è senza dubbio l'incertezza: essa è una diretta conseguenza di una scarsa informazione sui fattori ambientali, che rende difficoltosa la previsione dei cambiamenti esterni, aumentando il rischio di fallimento delle risposte dell'organizzazione e rendendo a sua volta problematico il calcolo dei costi e delle probabilità associati alle diverse alternative decisionali.

Per risolvere la situazione è necessario, prima di tutto, implementare un sistema di pianificazione e controllo di gestione, attraverso un controllo continuo dei margini di contribuzione, della struttura dei costi fissi e variabili, della filiera commerciale e operare un'analisi comparata dei prodotti della concorrenza, oltre che un concomitante controllo della struttura finanziaria²⁷. In secondo luogo, potrebbero essere necessarie soluzioni di riconversione degli investimenti in immobilizzazioni eccedenti, se possibili, e ristrutturazione dei costi fissi, in considerazione del sistema generale dei costi.

Continuando la disamina delle tipologie di crisi, la crisi da decadimento dei prodotti è rinvenibile quando un prodotto non risulta più attraente agli occhi dei

²⁷ In particolare, si deve monitorare la struttura dell'attivo, la qualità temporale dei flussi finanziari e gli indici di liquidità primaria e secondaria.

consumatori; di conseguenza vi sarà una perdita delle quote di mercato e una riduzione dei margini positivi tra prezzi e costi al di sotto del limite necessario per la copertura dei costi fissi o comuni (non imputati al prodotto) e per garantire un utile sufficiente. Il mancato conseguimento di utili e la mancata copertura, anche parziale, dei costi fissi o comuni conduce l'azienda verso le fasi preliminari della crisi, attraverso la manifestazione di segnali di squilibrio, provocando successivamente perdite consistenti. Per prevenire questa situazione, si possono implementare strumenti operativi che consentono di misurare il fenomeno in esame, ovvero sia la redditività del prodotto; essi sono il margine lordo di contribuzione e il margine semi-lordo di contribuzione.

La crisi da carenze di programmazione/innovazione deriva dall'insufficiente capitalizzazione dell'impresa e soprattutto dall'incapacità di prevedere l'andamento dei fabbisogni finanziari nel breve e medio periodo. La carenza di programmazione significa spesso anche incapacità di coinvolgere il management ed il personale in genere nello svolgimento della gestione. Le aziende totalmente incapaci di adoperarsi in tal senso operano guardando solo nel breve periodo, avendo, cioè, come unico obiettivo, il conseguimento di qualche risultato a breve termine, e trascurano totalmente la predisposizione delle condizioni necessarie per affrontare il futuro. Un'errata strutturazione finanziaria, non sorretta da un budget adeguato, sia in termini economici che finanziari, diviene la causa primaria di insolvenza nella fase iniziale dell'impresa. Successivamente il mancato raccordo tra investimenti in capitale fisso e il loro finanziamento attraverso mezzi permanenti comporta uno squilibrio finanziario nel breve termine, con una posizione finanziaria netta ampiamente sbilanciata e con scarse possibilità di riassorbimento attraverso le correnti di autofinanziamento. Dunque, la soluzione per queste situazioni risiede in operazioni tipiche della finanza aziendale, come il disinvestimento di attivo immobilizzato non strategico, la riduzione di poste attive

di capitale circolante²⁸, ovvero intervenendo sul passivo a breve, attraverso il consolidamento di passività a breve o la rinegoziazione e accordi di ristrutturazione dei debiti. Altresì la formazione di programmi e l'individuazione di obiettivi chiari sono strumenti che sollecitano la partecipazione degli individui; al contrario, la carenza, la contraddittorietà o l'incertezza degli obiettivi e del loro raggiungimento provocano reazioni negative, scatenando un disinteresse e scarso coinvolgimento del management e del personale.

Infine, la crisi da squilibrio finanziario è imputata appunto agli squilibri finanziari e agli oneri insostenibili che ne derivano. Con squilibrio finanziario si allude a situazioni caratterizzate da una grave carenza di mezzi propri (a titolo di capitale) e prevalenza di mezzi a titolo di debito, da una prevalenza di debiti a breve termine rispetto ai debiti di medio e lungo termine, da scarsa capacità dell'azienda a contrattare le condizioni di credito, da squilibri tra investimenti duraturi e mezzi finanziari stabilmente disponibili, insufficienza o inesistenza di riserve di liquidità, e via dicendo. Lo squilibrio finanziario genera senza dubbio perdite economiche, a sua volta prodotte dagli elevati oneri finanziari degli ingenti indebitamenti contratti e dal loro elevato costo.

Quello finanziario si associa, spesso, ad un altro tipo di disequilibrio: lo squilibrio patrimoniale. Esso consiste nella scarsità di mezzi vincolati all'azienda a titolo di capitale e di riserve rispetto ad altre componenti della situazione patrimoniale (indebitamento, totale dell'attivo) e della situazione economica (giro d'affari, entità delle perdite effettive e potenziali)²⁹. La scarsità di mezzi propri espone più intensamente l'azienda al rischio di crisi, a parità di altre condizioni, in quanto essa ha poche risorse da opporre alle eventuali perdite che si possono produrre.

²⁸ Riduzione del credito di fornitura, aumento del ciclo di rotazione di magazzino.

²⁹ L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, op. cit., pag. 35

Analizzare i fattori che possono dare origine a situazioni di crisi è utile ai fini di una prevenzione dello stesso stato di crisi, al fine di impostare correttamente il sistema operativo aziendale ed individuare disfunzioni e anomalie in funzionamento, prima che producano effetti gravi ed irreversibili. Per tale ragione è importante ed essenziale che l'azienda, in quanto istituto atto a perdurare nel tempo, realizzi meccanismi di presidio e controllo dell'attività svolta e delle azioni messe in atto, per valutare la congruità delle performance raggiunte e individuare tempestivamente le esigenze di cambiamento imposto dall'ambiente di riferimento, fronteggiando le minacce e cogliendo le opportunità da esso provenienti.

Nei seguenti paragrafi verrà contestualizzata e approfondita la riforma sulla crisi d'impresa, posta in essere dal legislatore nel 2019: verranno ripresi i concetti di allerta ed individuazione tempestiva della crisi, per una trattazione più approfondita e aggiornata del tema.

CAPITOLO 2:

LA NUOVA DISCIPLINA

Premessa

Nel capitolo precedente sono state fornite varie accezioni di crisi, o quanto meno, sono stati forniti gli elementi idonei per comprenderne le cause e le varie tipologie esistenti. Nel proseguo si cercherà di contestualizzare e analizzare il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, introdotto con il decreto legislativo 14/2019. Dopo aver analizzato gli aspetti salienti e aver fornito alcune definizioni importanti, verranno esposti gli obiettivi ed i principi generali alla base della nuova normativa, mettendo in luce le nuove responsabilità e gli obblighi in capo agli amministratori e/o imprenditori, sia nella gestione e nel controllo dell'andamento economico-finanziario dell'impresa, sia nell'eventualità in cui si presenti una crisi evidente, in virtù della quale gli imprenditori sono chiamati in responsabilità.

Inoltre, sarà enfatizzata la portata innovativa del Codice della crisi, nonché le novità rispetto al passato, tra le quali, quella di maggior rilievo è rappresentata dal sistema delle procedure d'allerta in capo al debitore o, diversamente, in capo a tutti quei soggetti che hanno un interesse (creditori pubblici qualificati, revisori, etc.), nell'intento di comprendere la ratio alla base della riforma e constatare l'importanza di questi strumenti ideati dal legislatore per prevenire e risolvere la crisi.

Infine, verrà accennato il concetto di "composizione assistita della crisi": verrà illustrato il procedimento che l'imprenditore in crisi deve seguire per risanare i suoi debiti e preservare la propria capacità imprenditoriale, descrivendo l'importante ruolo dell'Organismo di composizione assistita della crisi, istituito

proprio con l'obiettivo di aiutare l'azienda a risanarsi, delineando brevemente anche le soluzioni alternative che questa ha a disposizione per porre rimedio alla sua situazione critica.

2.1 Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Le normative che si sono succedute negli ultimi tempi e, in particolare, da quella attuata con il decreto legislativo 9 gennaio 2006 n. 5, hanno comportato un notevole mutamento della normativa di base, costituita dal regio decreto 19 marzo 1942, n. 267, ed hanno accentuato il divario tra le disposizioni riformate e quelle rimaste invariate, le quali risentono ancora di un'impostazione nata in un contesto temporale e politico lontano da quello attuale.

La frequenza degli interventi normativi, di natura episodica ed emergenziale, operando su disposizioni della legge fallimentare già modificate, ha generato difficoltà applicative e la formazione di indirizzi giurisprudenziali non consolidati, con un incremento delle controversie pendenti ed il rallentamento dei tempi di definizione delle procedure concorsuali.

Nel nostro Paese, l'entità del fenomeno in questione sommato all'incertezza della normativa ha raggiunto una dimensione tale da spingere il legislatore ad agire mediante una profonda evoluzione della disciplina fallimentare. Si è avvertita infatti l'esigenza di provvedere ad una riforma organica della materia dell'insolvenza e delle procedure concorsuali, al fine di omogeneizzare e rendere lineare l'intero sistema normativo, riformando sia le procedure concorsuali, di cui al regio decreto 267/1942, che la disciplina sulla composizione delle crisi da sovraindebitamento di cui alla legge 27 gennaio 2012, n. 3.

A ciò va aggiunto che la riscrittura complessiva della normativa concorsuale dipende anche dalle sollecitazioni provenienti dall'Unione europea³⁰: in tema d'insolvenza, la Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale (UNCITRAL) ha elaborato i principi della Model Law, cui hanno aderito molti Paesi anche in ambito extraeuropeo (tra cui gli Stati Uniti d'America), il cui recepimento, in regime di reciprocità, consente il riconoscimento dei provvedimenti giurisdizionali emessi nei rispettivi Paesi con conseguente vantaggio anche per gli imprenditori italiani operanti all'estero.

Il Consiglio dei ministri ha emanato in via definitiva il D. Lgs. 14/2019, recante il “Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza” in attuazione della Legge delega 19 ottobre 2017, n. 155, finalizzato all'adozione di una disciplina utile per dare risposta alle sollecitazioni sopra evidenziate.

Il decreto consta di 391 articoli, volti ad armonizzare le procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza dell'imprenditore con forme di tutela dell'occupazione e del reddito dei lavoratori, tenuto conto di quanto previsto dalla normativa europea³¹, e sostituisce le attuali procedure concorsuali di cui al regio

³⁰ Dal regolamento (UE) 2015/848 del Parlamento e del Consiglio del 20 maggio 2015, avente ad oggetto l'efficienza e l'efficacia delle procedure di insolvenza per il buon funzionamento del mercato interno in ragione delle sempre più crescenti implicazioni transfrontaliere; dalla raccomandazione n. 2014/135/UE della Commissione del 12 marzo 2014, che ha posto il duplice obiettivo di garantire alle imprese sane in difficoltà finanziarie l'accesso a un quadro nazionale in materia di insolvenza che permetta di ristrutturarsi in una fase precoce e di dare una seconda opportunità in tutta l'Unione agli imprenditori onesti che falliscono; dal regolamento delegato UE 2016/451 della Commissione, che stabilisce i principi e i criteri generali per la strategia d'investimento e le regole di gestione del Fondo di risoluzione unico; dalla proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 novembre 2016 in tema di quadri di ristrutturazione preventiva, seconda opportunità e misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza e liberazione dai debiti che prosegue sulla strada dell'intervento anticipato prima che l'impresa versi in gravi difficoltà e della ristrutturazione precoce per preservare le parti di attività economicamente sostenibili, ma anche della liquidazione dell'attivo se l'impresa non può essere salvata in altro modo.

³¹ In particolare, dalla Carta sociale europea di Strasburgo del 3 maggio 1996, ratificata ai sensi della legge 9 febbraio 1999, n. 30, che si occupa dell'attuazione dei diritti e delle libertà oggetto della Convenzione di salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali; dalla direttiva

decreto 16 marzo 1942 n°267 e successive modificazioni con istituti previsti ex novo o sostanzialmente modificati dalla riforma. Infatti, questa, oltre ad introdurre il nuovo Codice, ha apportato dei cambiamenti anche ad alcuni articoli del Codice civile.

In particolare, sono state ideate alcune procedure di allerta e composizione assistita della crisi ad iniziativa del debitore di natura non giudiziale e confidenziale, tese a realizzare una risoluzione anticipata della crisi. A seguire, si è dato rilievo anche alle procedure di composizione concordata della crisi ad iniziativa del debitore, dei creditori e dell'autorità giudiziaria, tese ad affrontare con tempestività ed elasticità le situazioni di squilibrio economico e finanziario. In tale ambito rientrano i piani attestati di risanamento, gli accordi di ristrutturazione dei debiti, gli accordi di ristrutturazione con intermediari finanziari e convenzioni di moratoria, il concordato preventivo, la procedura di liquidazione giudiziale (ex fallimento) che sostituisce il fallimento, del quale conserva le caratteristiche essenziali, ma con lo scopo di pervenire ad una maggiore rapidità, elasticità ed efficienza.

In definitiva, si può affermare che la legge sulla crisi d'impresa imbecca una strada nuova, riallineandosi con la realtà e con le esigenze reali del sistema: l'intervento normativo, prodotto dalla Commissione Rordorf, riporta la gestione dell'"ex fallimento" dentro all'alveo del controllo pubblico, prima ancora che giurisdizionale. Nell'ultimo decennio d'oro dell'economia, terminato con la grande crisi del 2008, si era creduto ciecamente nella capacità endogena del sistema di stare in equilibrio e di auto-generarsi e si era creduto che la

2008/94/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2008 relativa alla tutela dei lavoratori subordinati in caso d'insolvenza del datore di lavoro; e dalla direttiva 2001/23/CE del Consiglio del 12 marzo 2001, come interpretata dalla Corte di Giustizia dell'Unione europea, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti.

degiurisdizionalizzazione della procedura avrebbe velocizzato il processo di rigenerazione delle imprese. Infatti, nelle norme già allora troppo datate, si erano ricavate formule concordatarie sin troppo ottimistiche, nella migliore delle ipotesi, tutte volte a considerare la patologia di impresa come un accidente comunque e sempre velocemente superabile³².

Invece non era e non è stato così: un articolo³³ de “Il Sole 24 Ore” ha riportato alcuni dati significativi: *“Poco meno di due anni fa le statistiche realizzate dalla sezione specializzata del Tribunale di Milano, che rappresenta il 10% dell’intero mercato nazionale, parlavano di 25 miliardi di euro di massa debitoria, di cui 17 formati tra il 2010 e il 2015 e in cui Erario ed enti previdenziali erano e tuttora sono in credito, solo a Milano, per 9,58 miliardi”*.

In questo contesto, le percentuali di recupero dai concordati preventivi sono state bassissime, con tassi tra il 6% e l’8% di soddisfazione dei debitori. Il motivo? Analizzando i bilanci delle società fallite o in concordato, il concordato o la procedura concorsuale sarebbero dovuti scattare anni prima.

La riforma è ripartita da questi dati e dalla consapevolezza, raggiunta anche dai sostenitori del “*laissez faire*”, che una tale massa debitoria in espansione a macchia d’olio avrebbe finito per attentare alla stabilità del sistema stesso.

2.2 Obiettivi e finalità della riforma

Il nuovo Codice si propone molteplici obiettivi. Il primo obiettivo fondamentale è quello di conservare l’attività aziendale: la prospettiva della continuità aziendale, così come disposto nel Codice civile all’art. 2423-bis, non si riduce ad un mero

³² Cfr. Il Sole24ore

³³ A. Galimberti, *Finisce l’era del laissez faire fallimentare*, in Norme & Tributi focus, Il Sole 24 Ore, 23 gennaio 2019.

postulato di bilancio, ma deve essere intesa come capacità dell'azienda di produrre e generare flussi finanziari nel tempo. La compromissione di questa precipua proprietà può sfociare nella "crisi aziendale", in correlazione a fattori che possono essere di origine interna, tra cui una mala gestione, ma anche esterna, spesso imprevedibili, che possono segnare negativamente le condizioni competitive ed economiche dell'impresa.

La nuova normativa è finalizzata a superare, nel contesto giuridico-economico del nostro Paese, la negatività aprioristica, che ha caratterizzato fino ad oggi il "fallito"³⁴, nonché a spingere gli operatori economici a intervenire il più tempestivamente possibile nella eventualità di una crisi d'impresa, supportando l'imprenditore nel fare il possibile per superarla, e massimizzare le possibilità di garantire la continuità aziendale. Ad essa infatti è riservata un'attenzione particolare nella riforma, che emerge da una serie di elementi. Il principale è rappresentato dall'introduzione delle misure di allerta, le quali puntano a favorire l'emersione tempestiva della crisi prima dell'insolvenza conclamata; allo stesso modo, anche il concordato preventivo privilegia in maniera netta l'ipotesi di continuità, anche indiretta, con la tutela dell'occupazione.

Vi sono poi altri obiettivi fondamentali di carattere giuridico e applicativo da ricordare, tra cui quello di riformare in modo organico ed unitario la materia delle procedure concorsuali e della crisi da sovraindebitamento; di semplificare il sistema normativo nel suo complesso, al fine di superare le difficoltà applicative oltre che interpretative derivanti dalla formazione di indirizzi giurisprudenziali non consolidati e contrastanti; e infine di soddisfare l'esigenza di certezza del

³⁴ Sicuramente il fallito rappresenta un potenziale danneggiatore di tutti i soggetti con cui viene in contatto, partendo dai creditori, ma non va dimenticato che, in alcuni casi, potrebbe essere una possibile vittima dei cicli economici.

diritto migliorando l'efficienza del sistema economico in modo da renderlo più competitivo.

2.2.1 I principi generali

I principi generali, imposti dalla legge delega, che connotano la riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali, possono essere riassunti in una serie di punti fondamentali, che racchiudono le novità in sintesi. In primo luogo, come già accennato nel paragrafo precedente, si sostituisce il termine “fallimento” con l'espressione “liquidazione giudiziale”, in conformità a quanto avviene in altri Paesi europei, come la Francia o la Spagna, per evitare il discredito sociale e personale che storicamente si accompagna alla parola. In secondo luogo, è stata introdotta una definizione di “stato di crisi”, intesa come probabilità di futura insolvenza, e allo stesso tempo è stato mantenuto l'attuale nozione di “insolvenza”.

Il terzo punto è uno dei più innovativi: nella prospettiva di ridurre la durata ed i costi delle procedure concorsuali, si è adottato un unico modello processuale per l'accertamento dello stato di crisi o di insolvenza del debitore con caratteristiche di particolare celerità e si è introdotto un sistema di allerta finalizzato a consentire la pronta emersione della crisi, nella prospettiva del risanamento dell'impresa e comunque del più elevato soddisfacimento dei creditori. In questo modo lo schema di decreto legislativo ha armonizzato le procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza con forme di tutela dell'occupazione e del reddito dei lavoratori.

Inoltre, sono stati privilegiati, tra gli strumenti di gestione della crisi e dell'insolvenza, le procedure alternative a quelle della liquidazione giudiziale, con l'obiettivo di dare priorità alla trattazione delle proposte che comportano il

superamento della crisi anche tramite un diverso imprenditore, qualora fosse necessario, al fine di assicurare il principio della continuità aziendale.

Per quanto riguarda i soggetti ai quali la legge è rivolta, vi è una novità fondamentale rispetto al passato: si assoggetta, ai procedimenti di accertamento dello stato di crisi o insolvenza, ogni categoria di debitore, persona fisica o giuridica, ente collettivo, consumatore, professionista o imprenditore esercente un'attività commerciale, agricola o artigianale, con esclusione dei soli enti pubblici.

Oltre alla categoria di debitori, il decreto fa riferimento anche ai professionisti che si occupano della revisione: si introducono cioè nuovi obblighi per la nomina del collegio sindacale e dei revisori. Infatti, la riforma svolta decisamente sul tema dei controlli endoaziendali, chiamando a rapporto l'intera filiera professionale. L'accento posto sul ruolo e sulle responsabilità dei revisori è in fondo un doppio appello alla parte migliore dei professionisti di impegnarsi ad aiutare le aziende a prevenire le crisi, preservare l'attività aziendale ed affrontare al meglio le eventuali crisi insorte.

Infine, si istruisce presso il Ministero della giustizia un albo dei soggetti destinati a svolgere, su incarico del tribunale, funzioni di gestione o di controllo nell'ambito delle procedure concorsuali, con l'indicazione dei requisiti di professionalità, esperienza e indipendenza necessari all'iscrizione.

2.2.2 La svolta della riforma

In precedenza, si è posto l'accento sul concetto di crisi e sull'importanza della tempestività riguardo agli interventi di risanamento per risolverla; è noto infatti

che tanto più la crisi da potenziale diventa effettiva, tanto maggiori sono i rischi di deterioramento dei valori aziendali.

Il nuovo Codice, maggiormente improntato ad una visione dinamica e prospettica – al contrario di quella troppo “statica” della odierna Legge Fallimentare – della situazione economico-finanziaria, è ispirato al rispetto di due principi fondamentali, come già accennato: quello della prevenzione tramite il rafforzamento degli assetti organizzativi e dei doveri degli organi sociali in funzione di un’efficace rilevazione delle situazioni di crisi e di perdita di continuità aziendale e quello della diagnosi precoce, tramite l’introduzione delle procedure di allerta che consistono nell’esercizio di specifiche attività di controllo e monitoraggio, finalizzate alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell’impresa e alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione (articolo 12 del Codice).

Per di più, la riforma è incentrata ad aumentare l’efficacia delle procedure di ristrutturazione preventiva dell’impresa che versi in stato di crisi, a cui il legislatore della riforma ha conferito una specifica ed autonoma definizione rinvenibile nell’art. 2 del citato codice, da cui si evince che il concetto di “crisi” è strettamente legato a quello di “insolvenza”, differenziandosi esclusivamente per il “dato temporale”. Ed in effetti, viene per la prima volta esplicitato a livello normativo il concetto di crisi d’impresa come quello: “*stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per l’impresa si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettivi a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate*³⁵”. Dunque, il concetto di crisi deve intendersi non già uno stato di difficoltà attuale del soggetto ma una situazione in cui, adottando una visione prospettica della situazione economico-finanziaria, possa probabilmente manifestarsi una “futura insolvenza”.

³⁵ Ai sensi dell’art. 2, lett. a) CCII.

D'altro canto, la definizione di insolvenza è già oggi prevista dall'art. 5 L.F., ed è quello stato (attuale) 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”*.

A questo proposito è utile forse chiedersi qual è il momento in cui inizia la crisi e quando esso assume valenza giuridica? A rispondere a questa domanda, finalmente è proprio il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Fino a poco tempo fa valeva il regio decreto del '42, dove nulla era previsto circa la dinamica gestionale dell'imprenditore e del consiglio di amministrazione in caso di crisi d'impresa. Si studiava ed erano previste norme sui compiti e sulle responsabilità del curatore, del commissario giudiziale, del liquidatore giudiziale, quando cioè la crisi già sussisteva³⁶. Con il nuovo codice, invece, le attività che l'impresa, il consiglio di amministrazione, gli amministratori, i revisori devono svolgere all'interno dell'azienda, prima che si sviluppi una crisi, hanno finalmente un'evidenza giuridica.

La riforma organica della crisi d'impresa, attuata con il nuovo Codice, ha introdotto una serie di misure volte a sensibilizzare gli organi di amministrazione e controllo delle società obbligandoli ad attuare tutte le procedure necessarie per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa al fine di garantire la continuità aziendale o il ricorso a strumenti di composizione preventiva della crisi. Inoltre, si pretende dagli amministratori e imprenditori individuali una conoscenza della gestione e verifica del controllo gestionale della società molto incisive: si chiede

³⁶ Il curatore doveva solo accertare se l'amministratore o imprenditore non avevano operato correttamente e in quel caso sarebbero stati chiamati in responsabilità (nella relazione 33, il cui contenuto non è pubblico, si evidenzia la cattiva gestione finanziaria, gestione dei dipendenti -se sono maggiori rispetto al numero previsto-, responsabilità altrui quando questi, interrompendo i rapporti con la società, hanno creato un forte danno). Questo serviva solo a far attivare la guardia di finanza e la procura.

all'imprenditore di strutturarsi in modo diverso perché la struttura che viene chiesta anticipa la situazione di crisi rispetto al suo verificarsi.

Per quanto riguarda l'attuazione del nuovo Codice, l'articolo 389 detta il regime di entrata in vigore delle disposizioni ivi contenute, distinguendo tra quello di entrata in vigore del Codice nel suo complesso e quello di alcune specifiche disposizioni. Infatti, il decreto sarebbe dovuto entrare in vigore decorsi diciotto mesi dalla data della sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale, cioè il 15 agosto 2020, fatta eccezione per alcune disposizioni normative in vigore già dal 16 marzo 2019³⁷. Tuttavia, esso entrerà in vigore solo il 1° settembre 2021, salvo imprevisti.

Il motivo del disposto differimento, tra la data di emanazione e la data di entrata in vigore è prima di tutto riconducibile all'attuale emergenza derivante dall'epidemia di COVID-19 e alle connesse ripercussioni economico-finanziarie. Ma a prescindere da tale situazione, il lasso di tempo è necessario per pubblicare disposizioni integrative e correttive del Codice, dirette a meglio coordinare, sotto un profilo logico-giuridico, la disciplina dei diversi istituti previsti, per chiarire il contenuto di alcune disposizioni e consentirne una migliore funzionalità. Inoltre, il legislatore ha imposto questo termine per dar modo sia alle imprese che ai professionisti di dotarsi di mezzi idonei per recepire ed attuare la nuova normativa. Difatti, l'organico intervento riformatore delle procedure concorsuali, avendo come obiettivo principale quello di consentire una diagnosi precoce dello stato di difficoltà dell'impresa, nonché quello di salvaguardare la capacità imprenditoriale, cerca di creare le condizioni migliori affinché l'imprenditore

³⁷ Nello specifico, tali disposizioni sono entrate in vigore il 30° giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del Codice della crisi, e quindi il 16 marzo 2019. Accanto al regime di entrata in vigore generale valevole per tutte le disposizioni, si distingue, come anticipato, un regime riservato soltanto ad alcune norme; e segnatamente agli articoli 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 del Codice civile. Invece il termine per l'adozione dei decreti legislativi correttivi ed integrativi è fissato al 1° settembre 2023 (due anni dall'entrata in vigore del D.Lgs n. 14 del 2019).

possa avviare, in via preventiva, le procedure di ristrutturazione volte a evitare che la crisi diventi irreversibile.

Il disposto differimento dovrebbe, infine, consentire ad allineare il Codice della crisi d'impresa alla (emananda) normativa di attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019³⁸.

Ovviamente le aziende più avvedute, informate, aggiornate e dotate di mezzi sono più agevolate rispetto ad altre, come le piccole imprese con minori disponibilità, nell'adottare in via preventiva i nuovi provvedimenti correttivi: queste prevengono la crisi eliminandone le premesse nel momento in cui si manifestano i primi sintomi, prima che i fattori di crisi possano generare squilibri e insufficienze e prima soprattutto che si manifesti il tipico sintomo rilevatore della crisi, ovvero le perdite. Se invece la crisi è già in atto, le imprese si dovranno adoperare per intervenire prima che si producano le conseguenze più gravi, quali insolvenza e dissesto. L'obiettivo è allora quello di ripristinare le condizioni di equilibrio economico e finanziario, più o meno gravemente compromesse.

2.3 L'allerta tempestiva: obblighi e responsabilità degli amministratori

Una volta delineato il concetto di crisi, diventa fondamentale che la stessa "emerga tempestivamente" in modo che si possano adottare tutte le azioni necessarie a ripristinare le condizioni di equilibrio. A questo proposito, il Codice impone a tutti gli imprenditori collettivi l'obbligo di adottare un assetto organizzativo adeguato a rilevare anticipatamente lo stato di crisi, prima che si

³⁸ Riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza).

diffonda e diventi irreversibile. Tale previsione è sancita come principio generale sia nel Codice della crisi³⁹ sia nel Codice civile, con l'introduzione del comma 2 all'articolo 2086, rubricato "*Gestione dell'impresa*":

"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita di 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".

Dalla nuova disposizione emergono due obblighi fondamentali a carico l'imprenditore e/o amministratore⁴⁰: in primo luogo egli è chiamato ad istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato non solo alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ma anche alla rilevazione della crisi e della perdita di continuità aziendale; in secondo luogo egli deve adottare uno strumento, tra quelli previsti dalle norme, per superare l'eventuale crisi in atto e preservare la continuità aziendale.

³⁹D.lgs. 14/2019, art 4: "*Il debitore deve assumere le obbligazioni in modo prudente e proporzionato alle proprie capacità patrimoniali. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative. Tutti i debitori hanno diritto ad un accesso agevole e non eccessivamente costoso agli strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza, nel cui ambito non possono farsi carico dei compensi spettanti ai consulenti legali, finanziari o industriali dei propri creditori; ogni patto contrario è nullo*".

⁴⁰ All'organo amministrativo spetta non solo l'obbligo di istituire l'assetto organizzativo ma anche l'obbligo di verificarne e misurarne l'adeguatezza continuamente nel corso dell'attività sociale.

È importante sottolineare che il legislatore, nell'imporre tale "dovere" al debitore, ha come fine anche quello di difendere i diritti dei creditori e di tutti quei soggetti che, avendo rapporti con l'impresa in crisi, potrebbero essere lesi.

Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza (funzionigramma) e responsabilità (organigramma)⁴¹.

L'assetto amministrativo, invece, attiene all'insieme delle procedure e dei processi volti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle sue singole fasi.

Gli assetti contabili, infine, sono quella parte degli assetti amministrativi composti da direttive, procedure e prassi operative che garantiscono la completezza, l'attendibilità e la tempestività dei dati societari, in accordo con i principi contabili adottati.

Pertanto, gli amministratori devono acquisire da subito consapevolezza rispetto alla portata concreta dei nuovi obblighi sugli stessi incumbenti, in modo da orientare immediatamente la propria condotta alla luce delle nuove disposizioni normative e da attivarsi prontamente per adempiere alle stesse mediante l'adeguamento della propria organizzazione d'impresa.

La necessità della predisposizione di un adeguato "*assetto organizzativo, amministrativo e contabile*" non è certamente una novità nel contesto delle società per azioni, dove l'art. 2381 del Codice civile, già disponeva l'obbligo, per l'amministratore delegato, di curare l'adeguatezza di tale assetto e di riferirne agli amministratori privi di delega. Le modifiche qui in esame, tuttavia, si pongono –

⁴¹A. Mennili, *Nuovi obblighi e responsabilità degli organi di amministrazione e controllo alla luce del Codice della crisi d'impresa*, in "Crisi e risanamento, strumenti, tecniche e soluzioni concorsuali", Euroconference, 38 (2020), <www.ecnews.it>.

come accennato – in una nuova prospettiva: il contenuto dell’art. 2086, secondo comma, c.c., è esteso a tutte le tipologie di società⁴², con conseguente ampliamento dell’ambito applicativo; peraltro, anche per la stessa società per azioni, la nuova disposizione impone l’obbligo in esame in capo a tutti gli amministratori indistintamente, senza richiamare la dialettica tra amministratori con deleghe e quelli privi di deleghe.

Passando, ora, ad esaminare il dovere di *“attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale”*, è opportuno evidenziarne la portata innovativa. Al riguardo, si ricorda che l’amministratore, in passato, era tenuto a scongiurare la prosecuzione dell’attività aziendale a fronte di uno stato di dissesto dell’impresa. Il suo operato, però, non era censurabile in sé, né per la mancata adozione di strumenti per il superamento della crisi e per il recupero della continuità aziendale, né per il dissesto dell’impresa stessa, ove non connesso alla violazione degli obblighi facenti capo all’amministratore medesimo. Oggi, al contrario, è tenuto ad attivarsi per superare la crisi e per recuperare la continuità aziendale, il che implica una sua responsabilità solidale per la mera mancata attivazione. Infatti, nel caso in cui dovesse emergere uno stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta con inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate, gli amministratori sono chiamati in responsabilità⁴³ solidale e personale, sotto il profilo civile in caso di mancata

⁴² Vengono, infatti, contestualmente modificati gli articoli in tema di amministrazioni di tutte le società, di persone come di capitali.

⁴³ Art 2476 c.c. con modifiche: *“Responsabilità degli amministratori e controllo dei soci”*: *gli amministratori sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall’inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall’atto costitutivo per l’amministrazione della società. Tuttavia, la responsabilità non si estende a quelli che dimostrino di essere esenti da colpa e, essendo a cognizione che l’atto si stava per compiere, abbiano fatto constare del proprio dissenso. I soci che non partecipano all’amministrazione hanno diritto di*

adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, e per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere; inoltre viene preclusa all'azienda la possibilità di accedere alle misure premiali previste dall'art 25 del nuovo Codice, che verranno richiamate più avanti.

È evidente che le modifiche sin qui illustrate sembrano volte ad agevolare e prospettare nuove ipotesi di responsabilità⁴⁴. In questo contesto, gli amministratori dovrebbero provvedere quantomeno ad adeguare l'organizzazione della propria impresa, assicurando la procedimentalizzazione degli adempimenti di cui alle previsioni normative appena trattate, in modo da scongiurare o, comunque, minimizzare i rischi connessi ad eventuali difficoltà dell'azienda e salvaguardare la capacità imprenditoriale di coloro che vanno incontro ad un fallimento di impresa dovuto a particolari contingenze.

Tali doveri, tuttavia, sono distinti a seconda che si presenti una situazione di crisi⁴⁵ o una situazione di perdita di continuità aziendale⁴⁶. Mentre la sussistenza dello stato di crisi costituisce il presupposto per l'adozione di uno degli strumenti previsti dal Codice della crisi nel preminente interesse dei creditori, la mancanza di continuità aziendale, se pure è una situazione che deve essere monitorata

avere dagli amministratori notizie sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare, anche tramite professionisti di loro fiducia, i libri sociali ed i documenti relativi all'amministrazione. L'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa da ciascun socio, il quale può altresì chiedere, in caso di gravi irregolarità nella gestione della società, che sia adottato provvedimento cautelare di revoca degli amministratori medesimi. In tal caso il giudice può subordinare il provvedimento alla prestazione di apposita cauzione [...]".

⁴⁴ Ad esempio, a titolo di concorso, per le altre realtà economiche che entrano in contatto con aziende in crisi senza che, tuttavia, il relativo management si sia prontamente attivato per l'emersione delle crisi stessa.

⁴⁵ La crisi si configura come uno stato di difficoltà di natura reddituale patrimoniale o finanziario con un orizzonte temporale di 6 mesi.

⁴⁶ La perdita della continuità aziendale si configura come una situazione di incapacità dell'impresa di continuare a operare come un'entità in funzionamento che si fonda anche su elementi anche qualitativi e si proietta con un riferimento temporale di 12 mesi.

dall'organo amministrativo e il cui verificarsi impone l'adozione di misure per il suo superamento, non richiede espressamente l'utilizzo degli istituti del Codice della crisi. Essa può, infatti, essere gestita utilizzando strumenti privatistici od ordinari istituti di diritto societario, quali ad esempio aumenti di capitale, assunzione di nuovi finanziamenti, rinegoziazione dei prestiti o cessioni di rami di azienda o attività, perseguendo l'ordinario interesse sociale.

La segnalazione degli indizi della crisi può essere effettuata sia dagli amministratori, i quali, esercitando un controllo sull'azienda, evidenziano una situazione di perdita di continuità aziendale senza che si sia manifestato uno stato di crisi con il superamento degli indici previsti dall'articolo 13 del Codice, sia dall'organo di controllo della società, ovvero dai revisori, i quali sono chiamati a comunicare l'esistenza di fondati indizi della crisi agli amministratori, affinché questi si attivino per risolverli. A seguito della segnalazione è concesso un termine agli amministratori entro il quale essi potranno adottare uno degli strumenti previsti dal Codice della crisi, secondo i criteri suindicati. Nel caso in cui questi non si attivino o l'organo di controllo valuti la risposta inadeguata, quest'ultimo è chiamato a segnalare l'accaduto all'Organismo di composizione assistita della crisi (OCRI).

Per questo, sarebbe opportuno non solo tenere conto delle indicazioni contenute nel Codice⁴⁷, ma anche elaborare un profilo dei flussi informativi tra l'organo di amministrazione ed i soggetti tenuti ad effettuare le segnalazioni⁴⁸ in merito a eventuali sintomi di squilibri, oltre che verificare l'adeguatezza di tale assetto, prendendo in considerazione sia l'operatività aziendale sia, più in generale, il contesto economico in cui la società opera; non a caso, l'adeguatezza dell'assetto in questione dovrà essere rappresentata nel mutevole evolversi sia dell'economia dell'impresa sia dell'ambito esterno nel quale l'impresa stessa opera.

⁴⁷ Cfr. artt. 12, 13, 14 e 15 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

⁴⁸ Questo concetto verrà approfondito nei prossimi paragrafi.

Il corretto adempimento dell'obbligo degli amministratori di attivarsi senza indugio per il superamento della situazione di crisi, come sancito dall'articolo 2086 c.c. passa attraverso l'esame e l'attuazione di 3 fasi fondamentali:

1. la diagnosi della situazione aziendale in cui si trova l'impresa (tipologia di crisi: temporanea o irreversibile);
2. la pianificazione degli interventi e delle operazioni necessarie a ripristinarne le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario;
3. la scelta dello strumento giuridico previsto dal Codice della crisi per la realizzazione degli interventi pianificati nel piano di risanamento.

Nell'effettuare tale adempimento occorre che gli amministratori tengano conto di due aspetti fondamentali: il primo è che il Codice della crisi attribuisce espressa preferenza alle soluzioni in continuità; il secondo che tale continuità deve essere comunque preordinata alla miglior soddisfazione dell'interesse dei creditori.

Un altro elemento fondamentale è la configurazione di un sistema di gestione e rilevazione sia del rischio di perdita della continuità aziendale che dello stato di crisi, il quale sia in grado di individuare le possibili metodologie di valutazione degli indicatori per aree di rischio e, allo stesso tempo, supportare l'imprenditore nell'adozione di piani industriali, business plan, budget economico-finanziari e budget di cassa. Infatti, l'utilizzo dinamico e funzionale dell'assetto organizzativo per la rilevazione anticipata della crisi e della perdita di continuità aziendale richiede proprio la presenza di un sistema di rilevazione anticipata di quelli che sono i rischi significativi che possono minacciare l'equilibrio finanziario e la sopravvivenza dell'impresa. A tal fine solo l'istituzione di un'adeguata pianificazione finanziaria, basata sul bilancio di previsione e il connesso sistema di raccolta dati (indicatori patrimoniali, economici e finanziari), consente di verificare con tempestività gli scostamenti degli indicatori della crisi, elaborati dal

CNDCEC⁴⁹ di cui all'articolo 13 del Codice, che verranno approfonditi nel terzo capitolo, quali strumenti fondamentali a supporto delle attività e delle decisioni dei revisori e delle società di revisione.

D'altra parte, la stessa raccomandazione n. 2014/135/UE pone tra i propri obiettivi quello di *“consentire alle imprese sane in difficoltà finanziaria di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività”*. Ecco come, in un assetto del genere, assuma un ruolo cruciale la *“tempestività”* tanto declamata: quanto più tempestivi sono gli interventi di ristrutturazione, tanto più alte sono le possibilità di risanamento e recupero; viceversa, il ritardo nel percepire i segnali di squilibrio può portare a situazioni di irreversibilità e comunque difficili da recuperare.

Proprio allo scopo di evitare tali situazioni di crisi irreversibili, la riforma ha voluto introdurre una fase preventiva di allerta con lo scopo di anticipare l'emersione della crisi, affinché l'imprenditore possa adottare misure adeguate a un superamento della stessa (quali potrebbero essere, ad esempio, il raggiungimento di accordi con i creditori o anche solo con i creditori “strategici”). In sintesi, per una gestione tempestiva della crisi è necessario che l'imprenditore adotti, in un'ottica dinamica e funzionale, strumenti organizzativi di raccolta ed elaborazione delle informazioni in modo da consentire un monitoraggio costante sullo stato di salute dell'impresa. In particolare, è essenziale che si organizzi un processo efficiente di raccolta, validazione e trasmissione ai vertici aziendali delle informazioni necessarie per la misurazione e il controllo degli indicatori di crisi, attraverso una verifica periodica degli scostamenti e degli indici di rischio economico e finanziario (gli indici di allerta) approvati dal MISE. Non a caso, l'utilizzo di tali strumenti diventa un nuovo standard riconosciuto e richiesto da

⁴⁹ CNDCEC: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

tutti gli stakeholder che interagiscono con le società: i clienti e soprattutto gli istituti di credito. Questi ultimi, in particolar modo, misureranno il merito creditizio in funzione dell'adozione degli strumenti di pianificazione e controllo: il loro buon utilizzo garantirà una gestione sana e consapevole dell'azienda.

2.3.1 Opportunità e criticità dell'emersione tempestiva della crisi

Nei paragrafi precedenti, si è compreso come la ricerca di soluzioni alternative alle procedure fallimentari, risponda alle esigenze non solo dei debitori, ma anche dei creditori e, in generale, di tutti gli stakeholders che si interfacciano con l'azienda. In effetti, un'azione tempestiva genera una serie di benefici per i diversi interlocutori coinvolti, quali in primis l'impresa, la quale ha la possibilità di attuare le misure necessarie per recuperare l'equilibrio economico-finanziario ovvero di limitare l'eventuale perdita di capitale; gli stakeholders, in quanto le procedure di allerta tempestiva possono favorire sia gli interlocutori esterni all'impresa, come i fornitori, sia interlocutori interni ad essa, come ad esempio i dipendenti che potrebbero evitare il rischio di perdere il lavoro. Infine, va considerato l'intero sistema economico: infatti un miglioramento dei tassi di recupero permette alle imprese maggiori possibilità di accesso al credito, maggiori investimenti e, in generale, una situazione maggiormente performante per le imprese dell'intero sistema economico.

L'azione tempestiva limita, inoltre, il rischio di compromettere le cd. risorse invisibili, ossia tutti quei beni immateriali che, pur avendo un indiscutibile valore economico, non possiedono le caratteristiche necessarie per essere iscritte in bilancio, perché estremamente complesse da valutare e quantificare. Si pensi alle conoscenze delle risorse umane o ai processi organizzativi, che creano ricchezza solo nell'unità produttiva di appartenenza. Fronteggiare per tempo la crisi

permette di salvaguardare tali risorse, evitando che vengano disperse a causa del disgregamento di complessi aziendali ancora vitali.

Un'azione tempestiva, infine, permetterebbe di conseguire la c.d. efficienza allocativa⁵⁰, ossia una migliore allocazione dei fattori produttivi presso le stesse imprese in crisi.

La letteratura in materia di crisi d'impresa è orientata a identificare la crisi come una discontinuità che, se colta in tempo, può trasformarsi in un'opportunità per crescere e rilanciare il business in modo da favorire la creazione di valore. Inoltre, riconosce nella governance il ruolo attivo e determinante nell'affrontare la discontinuità in questione e nell'individuare in anticipo la migliore strategia di uscita, divenendo protagonista di una risposta in chiave di crescita, innovazione e sviluppo⁵¹.

Di contro, se la governance non vuole o non è capace di riconoscere innanzitutto la discontinuità e di affrontarla immediatamente, il destino dell'azienda è segnato e quasi inevitabilmente sarà il dissesto. In particolare, questo problema si presenta più frequentemente nelle piccole e medie imprese a conduzione familiare, dove la governance si identifica con la figura dell'imprenditore-proprietario, il quale considera la propria azienda come un'estensione del proprio io. Se da un lato ciò può favorire la creazione di vantaggi competitivi, dall'altro lato può rappresentare

⁵⁰ Il concetto di efficienza fu per primo studiato da Vilfredo Pareto. Secondo Pareto un mercato nel suo complesso si può definire efficiente quando si arriva ad un'allocazione finale delle risorse per cui nessun individuo può migliorare la sua situazione (efficienza paretiana detta anche allocativa). Più in particolare questa condizione viene raggiunta quando, utilizzando i fattori produttivi, si riesce a raggiungere un livello di output ottimale sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, con il minor costo possibile (efficienza produttiva), che rispecchi esigenze dei consumatori (efficienza nella composizione del prodotto) e quando le risorse sono allocate in maniera tale che nessun individuo vorrebbe cambiare la sua situazione perché ciò diminuirebbe la sua utilità (efficienza nello scambio); A. Manelli, *Finanza Aziendale. L'efficienza dei mercati, analisi fondamentale e analisi tecnica*, ed. CLUA, 2003.

⁵¹ Cfr. C. Carboni, *La solitudine dell'imprenditore*, in *Commenti & Inchieste*, Il Sole 24 Ore, 2011.

un ostacolo alla presa di coscienza e alla risoluzione della crisi. Infatti, l'imprenditore tende spesso a sottovalutare il problema e a mantenere il silenzio per non far trapelare all'esterno nessuna notizia sullo stato di salute dell'azienda. Tutto ciò ostacola la tempestiva emersione della crisi e, peggio ancora, favorisce un aggravio della stessa sottovalutandone le cause e/o i possibili rimedi⁵². L'imprenditore è psicologicamente indotto ad addossare al contesto economico e competitivo di riferimento i primi segnali di allerta⁵³ per cui non attua alcuna analisi interna finalizzata a rintracciare eventuali aree di criticità in cui si evidenziano eventuali cali di efficacia o efficienza, oltre che primi segnali di squilibrio.

Altresì egli potrebbe commettere l'errore di sopravvalutare e pensare di possedere tutte le capacità manageriali necessarie a fronteggiare il mutato contesto sociale economico e finanziario senza ricorso ad esperti del settore né tanto meno ad un management esterno che non soffra della profonda autoreferenzialità⁵⁴. Potrebbe così lanciarsi, senza alcuna approfondita analisi, nell'individuazione di soluzioni non preordinate né coordinate, ad elevato rischio, le quali, invece di risollevare le sorti aziendali, potrebbero peggiorare lo stato di crisi.

⁵² Cfr. Unione Giovani Dott. Commercialisti ed Esperti contabili di Salerno, *Gli indicatori di allerta: osservazioni e criticità*, 2016-2019.

⁵³ Come ad esempio un calo delle vendite, una minore redditività, etc.).

⁵⁴ Cfr. P. Rinaldi, *Strumenti di allerta: nozione, effetti e ambito di applicazione*, in *Crisi di impresa. Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*, Fascicolo 2, Il Sole 24 Ore, 03/2019: L'autoreferenzialità dell'imprenditore, infatti, ha avuto come conseguenza diretta un insufficiente investimento in prime linee manageriali autonome peraltro a propria volta poco attratte da strutture dalla modesta contendibilità sul mercato in relazione alle quali il ruolo esuberante dell'imprenditore e le problematiche di successione generazionale hanno troppo spesso allontanato prospettive di managerializzazione. I consulenti esterni all'imprenditore, in presenza di un elevato grado di autoreferenzialità di quest'ultimo, sono sovente selezionati in funzione della loro accondiscendenza e della loro fedeltà nel tempo piuttosto che in base alle competenze, richieste dalle mutate circostanze aziendali.

Dunque, l'aspetto psicologico non va sottovalutato perché come si è detto, gioca un ruolo negativo fondamentale e porta l'imprenditore ad essere riluttante a lanciare segnali di difficoltà all'esterno per questioni sia di ordine socioculturale, in quanto l'avvio di una procedura è tuttora visto come evento dequalificante o come una disfatta imprenditoriale, sia di ordine prettamente economico o gestorio legato al forte timore di perdere il controllo sulla propria azienda. Si nota come, in uno scenario del genere, l'asimmetria informativa conduce, in un classico dilemma del prigioniero, ciascuna parte in gioco a tentare di massimizzare la propria funzione utilitaristica ma contribuendo, in tal modo, paradossalmente, a distruggere valore, compreso il proprio, aggravando lo stato di crisi e riducendo le opzioni di risanamento. Pertanto, nel caso in cui l'amministratore (o l'imprenditore) non sia in grado di fornire internamente un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato, dovrà rivolgersi all'esterno ed incaricare un professionista in grado di realizzarlo o comunque sia in grado di guidarlo per lui.

Consapevole di ciò, il legislatore ha ben formulato l'articolo 4 del Codice della crisi nonché le modifiche apportate all'articolo 2086, Co 2, c.c. e alle misure premiali in caso di emersione tempestiva della crisi, che approfondirò nel prossimo paragrafo. L'intento è proprio quello di incentivare l'imprenditore a superare l'aspetto psicologico e la conseguente asimmetria informativa attraverso un'analisi critica e oggettiva della propria impresa, affinché questa si fondi su assetti adeguati e si traduca in un'informativa chiara e trasparente.

2.4 Le procedure di allerta della crisi

Le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi hanno le loro radici nella raccomandazione dell'Unione Europea numero 135⁵⁵ del 2014. Tali procedure si pongono nell'ottica di prevenire le insolvenze, strutturandosi in una fase precoce degli squilibri, in modo tale da garantire gli interessi degli shareholders ed indirettamente quelli degli stakeholders.

Le nuove procedure di allerta, previste dal decreto, sono costituite dagli oneri di segnalazione a carico degli organi di controllo, dei creditori pubblici qualificati e dell'imprenditore stesso; queste, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore, concorrono al perseguimento dell'obiettivo di un'anticipata rilevazione della crisi, così che venga attuata una risoluzione prima che la situazione peggiori, evitando così la progressiva dispersione del patrimonio aziendale.

I destinatari degli strumenti di allerta sono: gli imprenditori individuali, gli imprenditori collettivi, le imprese agricole, le imprese minori, e le imprese soggette a liquidazione amministrativa. Tuttavia, tali strumenti non trovano applicazione per le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione e le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante secondo i criteri stabiliti dal regolamento CONSOB concernente la disciplina degli emittenti, e altri soggetti⁵⁶.

⁵⁵ La raccomandazione è tesa a “*garantire alle imprese sane in difficoltà finanziaria, ovunque siano stabilite nell'unione, l'accesso a un quadro nazionale in materia di insolvenza che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce, in modo da evitare l'insolvenza, massimizzandone il valore totale per i creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale*”.

⁵⁶ Gli altri soggetti sono: le banche, le società capogruppo di banche e le società componenti il gruppo bancario; gli intermediari finanziari iscritti nell'albo di cui all'art. 106 TUF; gli istituti di moneta elettronica e gli istituti di pagamento; le società di intermediazione mobiliare, le società di gestione del risparmio, le società di investimento a capitale variabile e fisso, le società capogruppo di società di intermediazione mobiliare e le società componenti il gruppo; i fondi comuni di

Le imprese escluse possono tuttavia beneficiare di una serie di misure premiali, così come previste dall'art. 25 soltanto ove ricorrono le condizioni di tempestività sancite dall'art. 24.

È importante sottolineare che queste misure devono essere adottate dalle imprese con l'aiuto degli organi di controllo, in maniera autonoma, prima di ricorrere ad una qualsiasi delle procedure concorsuali previste, e soprattutto, senza coinvolgere i creditori. I revisori, infatti, sono professionisti che riescono a guardare la situazione aziendale con maggiore oggettività e a cogliere segnali di crisi non ravvisabili da soggetti, quali gli imprenditori, direttamente coinvolti nell'attività d'impresa.

Per quanto riguarda gli strumenti di allerta, la riforma prevede due tipi di sistemi di allerta: un primo sistema "*interno*", in forza del quale il rilevamento e la segnalazione dei sintomi del malessere aziendale vengono affidati agli organi di controllo interni (collegio sindacale e revisori), i quali sono chiamati a segnalare agli amministratori eventuali segnali di crisi, e un sistema di allerta "*esterno*", nell'ambito del quale il rilevamento e la segnalazione dei sintomi del malessere aziendale è affidato ai creditori pubblici qualificati, individuati nell'Agenzia delle Entrate, nell'Istituto della previdenza sociale (Inps) e nell'Agente della riscossione.

investimento, le succursali di imprese di investimento e di gestori esteri di fondi di investimento alternativi; i depositari centrali; le fondazioni bancarie di cui al D.lgs. 17 maggio 1999, n. 153; la Cassa depositi e prestiti di cui al D.L. 30 settembre 2003, n. 269; i fondi pensione; le imprese di assicurazione e riassicurazione di cui al codice delle assicurazioni private ex D.lgs. 7 settembre 2005, n. 209; le società fiduciarie di cui all'art. 199 TUF; le società fiduciarie, le società fiduciarie e di revisione e gli enti di gestione fiduciaria disciplinati dalla L. 23 novembre 1939, n. 1966; le società di cui all'art. 2 del D.L. 5 giugno 1986, n. 233; le società fiduciarie di cui all'art. 60, comma 4, del D.lgs. 23 luglio 1996, n. 415.

L'articolo 12 (Tit. II, Capo I) del Codice definisce in particolare la nozione, gli effetti e l'ambito di applicazione degli strumenti di allerta:

“1. Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal Codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.”

Con riferimento alle modalità di presentazione della segnalazione, il legislatore ha previsto che essa deve essere motivata, fatta per iscritto, comunicata a mezzo posta elettronica certificata o comunque con mezzi che assicurino la prova dell'avvenuta ricezione; deve inoltre contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a 30 giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle soluzioni individuate e alle iniziative intraprese per risolvere le criticità segnalate.

Nel caso in cui la soluzione della crisi non appaia attuabile con misure di ristrutturazione interna, è possibile ricorrere all'istituto della composizione assistita della crisi, attraverso un nuovo organismo di composizione della crisi, costituito presso le Camere di Commercio.

In caso di omessa o inadeguata risposta, ovvero di mancata adozione, nei successivi 60 giorni, delle misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, si apre la cosiddetta fase di allerta esterna, nella quale gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione devono informare, senza indugio, l'OCRI (Organismo di composizione della crisi e dell'insolvenza),

fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni, anche in deroga al disposto dell'art. 2407, comma 1, c.c. quanto all'obbligo di segretezza⁵⁷.

Come approfondiremo nel terzo capitolo, la tempestiva segnalazione all'organismo di composizione della crisi da parte dell'organo di controllo è espressamente prevista, affinché quest'ultimo sia esonerato dalla *“responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione, a condizione che, nei casi previsti dal secondo periodo del comma 2, sia stata effettuata tempestiva segnalazione all'OCRI. Non costituisce giusta causa di revoca dall'incarico la segnalazione effettuata a norma del presente articolo”*⁵⁸.

Il legislatore ha imposto specifici oneri informativi anche in capo all'Agenzia delle entrate, all'INPS e all'Agente della riscossione delle imposte poiché essi hanno il duplice obbligo di dare avviso al debitore che la sua esposizione debitoria ha superato l'importo rilevante ai fini della segnalazione, e di segnalare al debitore che, se entro 90 giorni dalla ricezione dell'avviso, egli non avrà estinto o altrimenti regolarizzato la propria posizione debitoria o non avrà presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, verrà fatta segnalazione all'OCRI, anche per la comunicazione agli organi di controllo della società.

L'omessa segnalazione è posta a pena di inefficacia del titolo di prelazione sui crediti dell'Agenzia delle Entrate e dell'INPS, nonché a pena di inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione per Agente della riscossione.

⁵⁷ Cfr. Art 14 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

⁵⁸ Ibidem.

In ogni caso l'allerta ha essenzialmente lo scopo di creare un dialogo tra gli organi di controllo e i dirigenti, in modo da garantire un intervento comune quando ancora sia possibile far fronte a tali difficoltà e con il precipuo intento di informare tempestivamente i dirigenti delle società sulle difficoltà delle imprese, garantire l'individuazione dei fattori di crisi dell'impresa e adottare le misure necessarie per fronteggiarli.

2.4.1 OCC: Organo di composizione della crisi da sovraindebitamento

L'OCC è una struttura di fondamentale importanza per tutte le procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento⁵⁹ e per la liquidazione del patrimonio. Si tratta di un ente terzo, imparziale e indipendente al quale il debitore, se è tra quelli legittimati, può rivolgersi per far fronte all'esposizione debitoria con i propri creditori. Infatti, il Codice della crisi d'impresa specifica che, nel caso in cui il referente, ricevuta la segnalazione, rilevi che questa è relativa ad un'impresa minore, deve convocare direttamente l'OCC individuato dallo stesso debitore o l'OCC competente territorialmente⁶⁰.

Il sovraindebitamento, secondo la Legge n° 3/2012, consiste in una *“una situazione di perdurante squilibrio tra le obbligazioni assunte e il patrimonio prontamente liquidabile per farvi fronte, che determina la rilevante difficoltà di adempiere le proprie obbligazioni, ovvero la definitiva incapacità di adempierle regolarmente”*.

⁵⁹ Per approfondimenti, si veda il sito: www.camera-arbitrale.it

⁶⁰ D. Lgs. 14/2019, art 17, Co. 6: *“Quando il referente verifica, ricevuta la segnalazione dei soggetti qualificati o l'istanza del debitore, che si tratta di impresa minore ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera d), convoca il debitore dinanzi all'OCC competente per territorio indicato dal debitore o in difetto individuato sulla base di un criterio di rotazione, ai fini e dell'eventuale avvio del procedimento di composizione assistita della crisi”*.

I soggetti legittimati ad accedere alla procedura di sovraindebitamento sono: il consumatore, l'imprenditore agricolo, le c.d. start up innovative, il socio illimitatamente responsabile, l'imprenditore cessato, i professionisti, artisti e altri lavoratori autonomi imprenditori non soggetti né assoggettabili a procedure concorsuali ex Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267 (Legge fallimentare), le società professionali ex L. 183/2011, le associazioni professionali o studi professionali associati, le società semplici costituite per l'esercizio delle attività professionali, gli enti privati non commerciali.

Al contrario, non possono accedere alla procedura di sovraindebitamento i seguenti soggetti: l'imprenditore soggetto ad altre procedure concorsuali; chi, nei 5 anni precedenti, ha già fatto ricorso ad una procedura per sovraindebitamento; chi ha subito provvedimenti di revoca, risoluzione o annullamento dell'accordo di ristrutturazione o del piano del consumatore; e infine chi presenta una documentazione incompleta o insufficiente a ricostruire la situazione economica.

I compiti dell'OCC sono specificamente indicati dall'art. 15 L. 3/2012 che ne definisce le attività e le funzioni, le quali variano a seconda della procedura seguita e sono essenzialmente destinate alla predisposizione del piano del consumatore, oppure a verificare la correttezza dei dati contenuti nell'accordo con i creditori e dei documenti prodotti, attestando la fattibilità del piano.

Tutti gli OCC autorizzati alla gestione della crisi da sovraindebitamento debbono essere iscritti nel cd. "registro degli organismi", secondo quanto stabilito dal D.M. n. 202/2014; al controllo locale sulle singole procedure e sui relativi gestori affidato al referente di ogni OCC, il legislatore ha affiancato un controllo centrale operato direttamente dal Ministero della Giustizia.

Ai componenti dell'organismo sono richiesti due importanti requisiti: in primo luogo la professionalità, da intendersi come particolare preparazione tecnica e come correttezza deontologica e riservatezza; in secondo luogo, ma non per importanza, l'indipendenza e terzietà rispetto agli interessi di debitore e creditori in ogni fase della procedura, dalla redazione del piano fino alla fase esecutiva.

Vediamo ora brevemente quale è l'iter seguito, per l'avvio del procedimento in esame.

L'organismo di composizione della crisi riceve le domande di avvio del procedimento e, valutato il rispetto dei presupposti normativi, nomina un professionista qualificato come "gestore della crisi", il quale, dopo aver esaminato la documentazione prodotta, assisterà il debitore nella ristrutturazione dei debiti e conseguente soddisfazione dei crediti.

Il procedimento permette di rivolgersi ad un organismo apposito o a un professionista abilitato (commercialisti, avvocati, notai) e poi al Tribunale con un piano di rientro che, se accolto, diventerà vincolante per i creditori, anche se non tutti i debiti saranno onorati.

Nel caso in cui il piano non fosse realizzabile o fosse respinto dal giudice, il consumatore potrà comunque accedere alla procedura di liquidazione del patrimonio. Durante l'esecuzione della procedura, il giudice sospende ogni azione esecutiva (pignoramento, etc ...) dei creditori nei confronti dei beni del debitore. Una volta terminata con successo la procedura, il debitore sarà esdebitato, ovvero sarà libero da ogni debito ancora da onorare.

Pertanto, il procedimento si potrà concludere con un accordo di composizione della crisi, un piano del consumatore o con la liquidazione del patrimonio del debitore.

2.4.2 OCRI: Organismo di composizione della crisi d'impresa

Prima di passare alla disamina del procedimento di accesso alle procedure di composizione assistita della crisi, è doveroso soffermarsi ad analizzare l'organismo istituito dal legislatore per la composizione assistita della crisi d'impresa, ossia l'OCRI.

In base all'articolo 16 della nuova normativa, l'OCRI è costituito presso ciascuna Camera di commercio e ad esso è affidato il duplice compito di ricevere le segnalazioni sui fondati indizi della crisi comunicati dagli organi di controllo societario o dai creditori pubblici qualificati⁶¹, e di gestire il procedimento di allerta ed assistere l'imprenditore, su sua istanza, nel procedimento di composizione assistita della crisi (art. 16, 17 e 18).

La competenza territoriale dell'OCRI, a cui devono essere indirizzate le segnalazioni o l'istanza del debitore, è legata al luogo ove si trova la sede legale dell'impresa. L'organismo opera tramite il referente, *“individuato nel segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, o un suo delegato, nonché tramite l'ufficio del referente, che può essere costituito anche in forma associata da diverse camere di commercio, e il collegio degli esperti di volta in volta nominato ai sensi dell'articolo 17. Il referente assicura la*

⁶¹ Come l'Agenzia delle Entrate, INPS, Agente per la riscossione.

tempestività del procedimento, vigilando sul rispetto dei termini da parte di tutti i soggetti coinvolti”⁶².

Ricevuta la segnalazione, il referente deve darne comunicazione agli organi della società e costituire il Collegio formato da tre esperti, che si occuperà della gestione della crisi.

I tre membri del Collegio sono nominati: uno dal Presidente della sezione specializzata in materia di impresa del Tribunale competente; uno dal Presidente della Camera di Commercio; e l'ultimo è un soggetto appartenente all'associazione rappresentativa del settore di riferimento del debitore, individuato dal referente dell'OCRI, dopo aver sentito il debitore, e selezionato da un elenco che annualmente deve essere trasmesso al referente dell'associazione imprenditoriale di categoria.

2.5 L'audizione del debitore

Il Collegio degli Esperti, precedentemente esaminato, deve fissare l'audizione del debitore entro quindici giorni dalla ricezione della segnalazione o dalla presentazione dell'istanza del debitore, convocando anche i sindaci se si tratta di società dotata di organo di controllo. Questa fase è caratterizzata da assoluta riservatezza e confidenzialità tra il debitore ed il Collegio.

In assenza di un iter⁶³ procedimentale analiticamente descritto, è previsto che, dopo aver sentito il debitore e tenuto conto degli elementi di valutazione da questi forniti nonché dei dati e delle informazioni assunte, l'OCRI può disporre

⁶² Art. 16, Co. 3 e 4.

⁶³ L'assenza di un iter è giustificata dal fatto che le norme non sono ancora entrate in vigore e per questo ancora non sono stati ideati precedenti vie di analisi e prassi da seguire.

l'archiviazione delle segnalazioni ricevute, quando ritiene che non sussista la crisi o che si tratti di imprenditore al quale non si applicano le misure d'allerta⁶⁴, oppure può disporre l'archiviazione quando l'organo di controllo societario o, in sua mancanza, un professionista indipendente, attesta l'esistenza di crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni per i quali sono decorsi 90 giorni dalla messa in mora, per un ammontare complessivo che, portato in compensazione con i debiti, determina il mancato superamento delle soglie di cui all'articolo 15, comma 2, lettere a), b) e c)⁶⁵.

È da evidenziare che questa previsione della possibile immediata archiviazione, unitamente alla riservatezza del procedimento, sono idonei a fugare i timori, da più parti avanzati, di conseguenze pregiudizievoli per l'impresa nel caso di segnalazioni non fondate da parte di sindaci revisori eccessivamente preoccupati del rischio di responsabilità per omessa o ritardata segnalazione.

Se invece emerge che la segnalazione effettuata dall'organo di controllo interno o dai creditori pubblici qualificati è fondata, e quindi si rileva effettivamente l'esistenza di una crisi, l'organismo deve individuare con il debitore le possibili

⁶⁴ Come ad esempio le grandi imprese, le società quotate in borsa, banche, assicurazioni e altri soggetti già soggetti ad autorità di vigilanza.

⁶⁵ D. Lgs. 14/2019, art 15, Co. 2: "Ai fini del comma 1, l'esposizione debitoria è di importo rilevante: a) per l'Agenzia delle entrate, quando l'ammontare totale del debito scaduto e non versato per l'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione della liquidazione periodica di cui all'articolo 21 -bis del decreto- legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, sia pari ad almeno il 30 per cento del volume d'affari del medesimo periodo e non inferiore a euro 25.000 per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente fino a 2.000.000 di euro, non inferiore a euro 50.000 per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente fino a 10.000.000 di euro, non inferiore a euro 100.000, per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente oltre 10.000.000 di euro; b) per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, quando il debitore è in ritardo di oltre sei mesi nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente e superiore alla soglia di euro 50.000; c) per l'agente della riscossione, quando la sommatoria dei crediti affidati per la riscossione dopo la data di entrata in vigore del presente codice, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni superi, per le imprese individuali, la soglia di euro 500.000 e, per le imprese collettive, la soglia di euro 1.000.000.

misure per porvi rimedio e fissare il termine entro il quale il debitore deve riferire sulla loro attuazione. Verificata l'attuazione, il procedimento d'allerta si chiude.

Sebbene uno degli obiettivi dichiarati del legislatore sia quello di garantire al debitore la riservatezza di questa fase, anche al fine di non creare inutili allarmi, è risaputo che, soprattutto nelle località più piccole, garantire tale riservatezza non è semplice.

Nel caso in cui, allo scadere del termine fissato, il debitore non assuma alcuna iniziativa, il collegio deve informare con una relazione scritta il referente, che ne dà immediata comunicazione agli autori delle segnalazioni. Qualora l'istanza fosse stata fatta dal debitore stesso, ai sensi dell'articolo 19, il referente dà notizia ai soggetti qualificati, di cui agli articoli 14 e 15 che non abbiano effettuato la segnalazione, avvertendoli che essi sono esonerati dall'obbligo di segnalazione per tutta la durata del procedimento.

2.6 Il procedimento di composizione assistita della crisi

Quando non appare possibile superare la situazione di crisi senza trovare una soluzione autonoma, concordata con i creditori, ad esempio attraverso una ridefinizione dei tempi di pagamento o parziale cancellazione dei crediti, si apre il procedimento di composizione assistita della crisi, nella quale l'impresa viene appunto "assistita" dall'OCRI.

Questa è una procedura non contenziosa e rappresenta la fase più avanzata delle procedure di allerta, avente natura discrezionale, riservata e confidenziale, alla quale il debitore può accedere prima dell'attivazione della fase dell'allerta.

La composizione assistita presuppone la condivisione, da parte del debitore, della sussistenza di uno stato di crisi: infatti, può aprirsi solo su iniziativa dello stesso, e, nel caso in cui la fase di allerta sia già stata avviata, il procedimento partirà da una richiesta del debitore inoltrata direttamente al referente. In caso contrario da una segnalazione fatta all'OCRI.

Una volta avviata questa fase l'imprenditore inizia un percorso "guidato" che lascia pochi spazi all'iniziativa individuale. Innanzitutto, vale la pena segnalare che, in questa fase, il debitore potrebbe non essere assistito da professionisti di sua fiducia: a questa conclusione si giunge leggendo il dettato dell'art. 6 del Codice,⁶⁶ il quale esclude la prededucibilità dei crediti dei professionisti, riconoscendola solo ai membri del Collegio nominato dall'OCRI, disincentivando così il ricorso a professionisti di fiducia dell'imprenditore.

Una volta avviato questo *iter* il Collegio assisterà il debitore nella ricerca di un accordo con i creditori, gestendo le trattative e coadiuvando il debitore nella predisposizione di tutta la documentazione utile alla negoziazione e alla formalizzazione degli accordi. Oltre a ciò, il collegio è chiamato ad acquisire una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria

⁶⁶ D. Lgs 14/2019, art 6: *“Oltre ai crediti così espressamente qualificati dalla legge, sono prededucibili: a) i crediti relativi a spese e compensi per le prestazioni rese dall’organismo di composizione della crisi di impresa di cui al capo II del titolo II e dall’organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento; b) i crediti professionali sorti in funzione della domanda di omologazione degli accordi di ristrutturazione dei debiti e per la richiesta delle misure protettive, nei limiti del 75% del credito accertato e a condizione che gli accordi siano omologati; c) i crediti professionali sorti in funzione della presentazione della domanda di concordato preventivo nonché del deposito della relativa proposta e del piano che la correde, nei limiti del 75% del credito accertato e a condizione che la procedura sia aperta ai sensi dell’articolo 47; d) i crediti legalmente sorti durante le procedure concorsuali per la gestione del patrimonio del debitore, la continuazione dell’esercizio dell’impresa, il compenso degli organi preposti e le prestazioni professionali richieste dagli organi medesimi. 2. La prededucibilità permane anche nell’ambito delle successive procedure esecutive o concorsuali. 3. Non sono prededucibili i crediti professionali per prestazioni rese su incarico conferito dal debitore durante le procedure di allerta e composizione assistita della crisi a soggetti diversi dall’OCRI”.*

dell'impresa, nonché un elenco dei creditori e dei titolari dei diritti reali o personali con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione (art. 19). In questo modo, ove il debitore giunga alla conclusione di voler accedere a una delle procedure di regolazione della crisi, il collegio fungerà da attestatore della veridicità dei dati aziendali.

Durante l'esecuzione degli accordi, delle procedure di regolazione della crisi, dell'insolvenza e mentre si svolgono le trattative, è espressamente previsto all'articolo 4, il dovere sia del debitore che dei creditori di comportarsi secondo buona fede e correttezza. In particolare, il debitore ha il dovere di illustrare la propria situazione in modo completo, veritiero e trasparente, fornendo ai creditori tutte le informazioni necessarie ed appropriate allo strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza prescelto. Dopo di che, deve assumere le iniziative idonee alla rapida definizione della procedura, anche al fine di non pregiudicare i diritti dei creditori e gestire il patrimonio dell'impresa nell'interesse prioritario dei creditori.

I creditori, dal canto loro, hanno il dovere di collaborare lealmente con il debitore e con tutti i soggetti preposti alle procedure di allerta e composizione assistita, nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e di rispettare l'obbligo di riservatezza nei confronti della situazione del debitore, sia per le iniziative da questi assunte che per le informazioni acquisite.

Tale percorso deve concludersi nel termine di tre mesi, prorogabile per altri tre mesi dall'avvio del procedimento, nel caso di positivi riscontri delle trattative per la ricerca di una soluzione concordata della crisi dell'impresa. In questo arco temporale è previsto che l'imprenditore possa accedere alle misure cautelari e protettive previste dall'art. 20, come il divieto di iniziare o proseguire le azioni esecutive e cautelari, il divieto d'iscrizione di ipoteche giudiziali, il differimento

degli obblighi connessi alla riduzione del capitale e la temporanea non operatività della causa di scioglimento della società per riduzione al di sotto del minimo legale o perdita del capitale.

Per accedervi, l'imprenditore deve farne richiesta alla sezione imprese del Tribunale territorialmente competente, il quale concederà tali misure solo dopo aver consultato, oltre all'imprenditore, anche il Presidente del collegio costituito dall'OCRI e coloro che hanno effettuato la segnalazione che ha avviato l'allerta. La durata delle menzionate misure non può essere superiore a tre mesi, prorogabili per un tempo non superiore alla durata della procedura e comunque a condizione che il collegio attesti che vi siano degli effettivi miglioramenti nella trattativa con i creditori. È prevista la loro revoca immediata se risultano atti di frode.

Al termine del procedimento si possono verificare due casi. Nel primo caso non è stato raggiunto l'accordo con i creditori, e il Collegio inviterà l'imprenditore a fare accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza, nel termine di 30 giorni. Se ciò non avviene, il collegio informerà il pubblico ministero che, ove ritenga ne sussistano i presupposti, dovrà formulare la richiesta di apertura della liquidazione giudiziale ai sensi dell'art. 38.

Nella seconda ipotesi, invece, l'accordo con i creditori è stato raggiunto e avrà tutte le caratteristiche del piano attestato di risanamento⁶⁷: deve avere forma scritta e deve essere depositato presso l'organismo; può essere iscritto nel registro delle imprese su richiesta del debitore e con il consenso dei creditori. Altresì, l'accordo non è ostensibile nei confronti di soggetti diversi da quelli che vi hanno aderito.

⁶⁷ Disciplinato ora dall'art. 56 del Codice.

Richiamando il primo caso, in cui non è stato possibile trovare un accordo con i creditori, ovvero permane la situazione di crisi, l'OCRI deve invitare il debitore a presentare domanda di accesso ad una procedura della crisi o dell'insolvenza entro 30 giorni.

Al fine di agevolare il ricorso alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi, l'attivazione da parte dei soggetti qualificati e la presentazione da parte del debitore dell'istanza di composizione assistita della crisi non costituiscono causa di risoluzione dei contratti pendenti, anche se stipulati con pubbliche amministrazioni, né di revoca degli affidamenti bancari concessi e sono inefficaci i patti contrari.

La pendenza di una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza fa consequenzialmente cessare gli obblighi di segnalazione e, se sopravvenuta, comporta la chiusura del procedimento di allerta e di composizione assistita della crisi.

Infine, all'imprenditore "virtuoso" che si è attivato tempestivamente per prevenire l'aggravarsi dello stato di crisi o che ha presentato domanda di accesso ad una procedura regolatrice della crisi o dell'insolvenza⁶⁸, secondo le prescrizioni normative e le indicazioni fornite dal Collegio, si applicano le misure premiali, sia personali sia patrimoniali, previste dal Codice. Secondo l'articolo 25 del Codice della crisi tali benefici sono rappresentati anzitutto da una riduzione degli interessi e delle sanzioni sui debiti tributari, da un aumento dei termini per proporre il concordato preventivo nell'ambito del relativo procedimento e dalla limitazione della possibilità di proposte concorrenti nel caso di concordato con continuità aziendale. Tuttavia, il maggior effetto premiale riguarda la responsabilità penale:

⁶⁸ Domanda per l'apertura del procedimento di composizione assistita della crisi, domanda di omologa di accordo di ristrutturazione, apertura della procedura del concordato preventivo o di liquidazione giudiziale.

infatti, per chi, essendo in carica al momento, ha presentato tempestivamente l'istanza all'OCRI o la domanda per l'accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza, è prevista la non punibilità con riferimento a tutte le fattispecie di bancarotta semplice o fraudolenta se il danno risulta di speciale tenuità. Al contrario, se il danno non è di speciale tenuità, la pena è ridotta fino alla metà, purché sussistano due condizioni contemporaneamente: l'attivo inventariato o messo a disposizione dei creditori deve assicurare il soddisfacimento di almeno un quinto dei debiti chirografari; il danno derivante dalle condotte delittuose non deve essere superiore all'importo di due milioni di euro⁶⁹.

Va specificato che, l'iniziativa è tempestiva se adottata nel termine di tre mesi per l'istanza all'OCRI, o di sei mesi, negli altri casi, decorrenti dal superamento delle soglie dei debiti verso i dipendenti o verso i fornitori stabiliti all'articolo 24 o degli indici elaborati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti già ai fini dell'obbligo di segnalazione da parte dei sindaci.

⁶⁹ D. Lgs 14/2019, art 24: *“L'imprenditore che ha presentato all'OCRI istanza tempestiva [...], ha diritto ai seguenti benefici, cumulabili tra loro: a) durante la procedura di composizione assistita della crisi e sino alla sua conclusione gli interessi che maturano sui debiti fiscali dell'impresa sono ridotti alla misura legale; b) le sanzioni tributarie per le quali è prevista l'applicazione in misura ridotta in caso di pagamento entro un determinato termine dalla comunicazione dell'ufficio che le irroga sono ridotte alla misura minima se il termine per il pagamento scade dopo la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 19, comma 1, o della domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza; c) le sanzioni e gli interessi sui debiti tributari oggetto della procedura di composizione assistita della crisi sono ridotti della metà nella eventuale procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza successivamente aperta; d) la proroga del termine fissato dal giudice ai sensi dell'articolo 44 per il deposito della proposta di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti è pari al doppio di quella che ordinariamente il giudice può concedere, se l'organismo di composizione della crisi non ha dato notizia di insolvenza al pubblico ministero ai sensi dell'articolo 22; e) la proposta di concordato preventivo in continuità aziendale concorrente con quella da lui presentata non è ammissibile se il professionista incaricato attesta che la proposta del debitore assicura il soddisfacimento dei creditori chirografari in misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo dei crediti”*.

2.7 Strumenti alternativi per la gestione della crisi

Finora sono stati illustrati gli strumenti di allerta e il procedimento di composizione assistita della crisi, entrambi volti a rilevare anticipatamente la situazione di squilibrio economico e finanziario dell'impresa non ancora tramutatosi in insolvenza. Tali strumenti e procedure sono applicabili a tutte le imprese, comprese le minori e quelle agricole, con esclusione delle grandi imprese, dei gruppi di impresa di rilevante dimensione, delle società quotate o con azionariato diffuso e altre società indicate dall' articolo 12, comma 5, della riforma in esame.

Il legislatore, però, ha introdotto anche altri strumenti di composizione concordata e regolazione della crisi d'impresa, non aventi natura liquidatoria e volti alla rimodulazione delle pretese dei creditori, ferma restando la continuazione dell'attività del debitore. Questi, infatti, sono sempre incentrati sulla valorizzazione degli accordi tra debitore e creditori e sono finalizzati sia al superamento della crisi sia a scongiurare che all'insolvenza debba necessariamente conseguire la cessazione dell'attività d'impresa.

Dunque, nell'ipotesi in cui non siano state esperite o non siano state concluse positivamente le soluzioni stragiudiziali, l'imprenditore che intende evitare la liquidazione giudiziale può regolare la sua crisi richiedendo l'accesso ad uno degli strumenti di regolazione della crisi previsti dal legislatore.

Le soluzioni concordate che sono illustrate, attraverso un vero contratto plurilaterale atipico, perseguono prioritariamente gli interessi dei creditori, proprio perché formate sul loro consenso. Altresì soddisfano una serie di caratteristiche quali la tempestività, la trasparenza per consentire una percezione veritiera della realtà imprenditoriale, della natura e delle dimensioni della crisi e come si intende affrontarla. È importante sottolineare che nel momento in cui si adottano tali

procedure, non si devono porre vincoli o limiti alla fantasia progettuale del proponente, garantendo la conservazione dei valori patrimoniali.

Tali strumenti di regolazione concordata della crisi si possono suddividere in tre tipologie:

1. strumenti negoziali stragiudiziali, quali gli accordi di esecuzione di piani attestati di risanamento;
2. strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione, tra cui gli accordi di ristrutturazione dei debiti;
3. concordato preventivo.

Nel primo caso, tra gli strumenti negoziali stragiudiziali, si trovano i piani attestati di risanamento⁷⁰, i quali vengono applicati nelle ipotesi di continuità aziendale. Si tratta difatti di piani rivolti ai creditori da parte di un imprenditore, anche non commerciale, che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria. Tali strumenti devono avere data certa anche al fine dell'esenzione da revocatoria in caso di successiva liquidazione giudiziale. La disposizione indica con precisione il contenuto minimo obbligatorio del piano, i termini delle azioni da realizzare ed i rimedi da adottare in caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione esistente. Ovviamente la documentazione da presentare con il piano corrisponde a quella prescritta al debitore che ha richiesto di accedere alla procedura regolatrice della crisi o dell'insolvenza.

Un punto fondamentale riguarda l'attestazione del piano di risanamento: è previsto cioè che il piano debba essere attestato da un professionista indipendente, il quale è chiamato a certificare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità

⁷⁰ Art 56, D. Lgs 14/2019.

economica e giuridica dell'operazione. Altresì gli atti unilaterali ed i contratti posti in essere in esecuzione del piano devono essere provati per iscritto ed avere una data certa, al fine di evitare condotte opportunistiche o collusive (art. 56).

Nel secondo caso, invece, vi sono gli accordi di ristrutturazione dei debiti⁷¹, i quali sono sempre strumenti negoziali stragiudiziali, ma, diversamente dagli accordi di piani attestati di risanamento, sono sottoposti all'omologazione del Tribunale e rappresentano un mezzo di risanamento a cui l'impresa in crisi ricorre per tentare di ridurre l'esposizione debitoria ed assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria.

Questi accordi possono essere proposti dall'imprenditore, anche non commerciale, e diverso dall'imprenditore minore: così recita il primo comma dell'art. 57 D. Lgs. 14/2019. Pertanto, tali accordi sono aperti all'imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici, delle grandi imprese soggette all'amministrazione straordinaria e delle imprese assoggettate alla liquidazione coatta amministrativa. Tuttavia, non si applicano all'impresa minore⁷².

Il codice della crisi d'impresa ha introdotto tre diverse tipologie di accordo di ristrutturazione: in particolare, si definisce accordo ordinario o standard, quello formato con un numero di creditori che rappresentano il 60% dei crediti ed è del tutto simile a quello disciplinato dalla legge fallimentare all'art. 182 *bis*. L'accordo agevolato, invece, è quello stipulato con il 30% dei creditori e rappresenta una novità rispetto alla disciplina precedente. Infine, l'accordo esteso

⁷¹ Art. 57, Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

⁷² Per la definizione, vedi art 2, lettera d) del D.Lgs. 14/2019

riprende parzialmente l'art. 182 *septies* della legge fallimentare, ma con una portata soggettiva più ampia, giacché riguarda anche i creditori non finanziari: infatti, questo accordo è formato con il 75% di crediti omogenei appartenenti alla stessa categoria e certificato dalla relazione di un professionista abilitato, il quale attesta la veridicità dei dati, nonché l'attuabilità dell'intesa.

La *ratio* di questo strumento è di consentire il salvataggio dell'impresa e sanare la crisi, garantendo ai creditori non aderenti l'integrale soddisfazione del credito. Con l'accordo di ristrutturazione è l'imprenditore stesso che continua a dirigere la propria impresa e, su istanza di parte, il suo patrimonio è assistito da alcune tutele (come il blocco delle azioni esecutive e cautelari), per consentirgli di realizzare il risanamento. È stato però chiarito che gli accordi di ristrutturazione dei debiti devono essere corredati dal piano economico finanziario che ne consente l'esecuzione, il cui contenuto riprende quello previsto dai piani di risanamento (art. 57).

Si precisa che sia gli strumenti di ristrutturazione dei debiti che quelli di risanamento possono essere rinegoziati o modificati.

Sulla natura dell'accordo di ristrutturazione, dottrina e giurisprudenza sono da tempo divise. Secondo l'orientamento maggioritario, l'accordo di ristrutturazione ha natura privatistica, giacché si tratta di un contratto plurisoggettivo tra il debitore e i creditori; un'altra tesi lo considera come un particolare concordato preventivo, anche in ragione dei numerosi rimandi alla sua disciplina; infine, un'interpretazione minoritaria lo qualifica come una procedura concorsuale autonoma. Attualmente, l'ubicazione dell'istituto in discorso nel Capo I, dedicato agli accordi, Sezione II, rubricata "Strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione", pare deporre nel senso della natura negoziale dell'intesa, nonostante la presenza del giudizio di omologazione.

Infine, l'art. 84 del Codice della crisi definisce le caratteristiche delle diverse figure di concordato che vengono distinte in base alla provenienza delle risorse utilizzate per il soddisfacimento dei creditori. L'imprenditore può infatti ricorrere al concordato preventivo, per poter soddisfare i creditori attraverso la continuità aziendale oppure la liquidazione del patrimonio. Il concordato preventivo si distingue pertanto in: concordato in continuità (diretta e indiretta) e concordato liquidatorio.

La nuova disciplina della crisi di impresa valorizza maggiormente la figura del concordato in continuità, in quanto il legislatore intende favorire il recupero della capacità dell'impresa di rientrare nel mercato (ristrutturata e risanata).

Non è tuttavia escluso che la continuazione dell'azienda o di suoi rami possa essere accompagnata anche dalla cessione di beni non funzionali e dunque non necessari alla prosecuzione dell'attività d'impresa.

Nel concordato liquidatorio, invece, il soddisfacimento dei creditori avviene attraverso il ricavato della liquidazione del patrimonio. È comunque necessario che vengano messe a disposizione ai creditori risorse ulteriori rispetto a quelle rappresentate dal patrimonio del debitore. L'apporto di risorse esterne deve infatti incrementare la misura del soddisfacimento dei creditori, rispetto a quanto essi potrebbero conseguire dalla liquidazione giudiziale del patrimonio del debitore di almeno il 10%. Il soddisfacimento non deve comunque essere inferiore al 20% dell'ammontare complessivo del debito chirografario.

Da un punto di vista strettamente processuale, il concordato preventivo è soggetto al procedimento unitario per l'accesso alle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza di cui agli artt. 40 e ss. del Codice e vi possono fare domanda gli imprenditori commerciali, collettivi o individuali, soggetti a liquidazione giudiziale nel caso in cui si trovano in uno stato di crisi o di insolvenza. Sono

escluse le imprese agricole e le imprese minori, vale a dire quelle che non dimostrino il possesso congiunto dei requisiti di cui all'articolo 2, comma 1, lettera d), del Codice.

La proposta di concordato deve essere fondata su un piano che deve possedere due caratteristiche: in primo luogo deve contenere la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta; in secondo luogo deve trattarsi di un piano fattibile, ovvero deve avere concrete possibilità di realizzazione non solo in termini giuridici, ma anche economici.

Lo schema del decreto legislativo, oltre ai precedenti strumenti, racchiude anche la trattazione delle procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento, che consistono nel piano di ristrutturazione dei debiti del consumatore, il concordato minore e la liquidazione controllata. Si tratta di procedure che, come noto, sono riservate a determinate categorie di soggetti quali il consumatore⁷³, il professionista, imprenditore agricolo, imprenditore minore⁷⁴, le start up innovative ed ogni altro debitore non assoggettabile alla procedura di liquidazione giudiziale, alla liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal Codice civile o da leggi speciali per il caso di crisi o insolvenza.

Per questo tipo di procedure, il nostro legislatore ha previsto una disciplina più semplice e specifica rispetto al procedimento unitario che è applicabile solo nei limiti di compatibilità e per quanto non specificatamente previsto nelle disposizioni specifiche dettate in materia.

⁷³ È definito consumatore, la persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività di impresa, artigiana o professionale, e i soci di società non dotate di autonomia patrimoniale perfetta, per i debiti estranei a quelli sociali.

⁷⁴ Per impresa minore si intende quella che presenta congiuntamente i seguenti requisiti: fino a 300.000 € di attivo patrimoniale negli ultimi tre esercizi; fino a 200.000 € di ricavi negli ultimi tre esercizi; e infine un ammontare di debiti non superiore a 500.000 €, anche non scaduti.

Le procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento sono attualmente previste dalla Legge 27 gennaio 2012, n. 3. Tuttavia, non hanno visto un'applicazione soddisfacente, anzi sono state molto rare le applicazioni condotte a termine, anche a causa di un testo normativo complicato e farraginoso. Per cui la riforma in esame si prefigge di migliorarne gli aspetti procedurali, anche adattandoli al complesso normativo in cui saranno inserite ed ispirandole a criteri generali, laddove possibile, comuni alle altre procedure liquidatorie.

In ultima istanza, sono disciplinate le procedure di natura liquidatoria, finalizzate cioè alla cessazione dell'attività aziendale e alla vendita del patrimonio del debitore, ovvero la liquidazione giudiziale e la liquidazione controllata, che tuttavia non verranno trattate in questa sede.

Come norma di chiusura, il legislatore ha stabilito che, se il debitore non compare per l'audizione o se, salvo ipotesi di archiviazione, questi non avvia il procedimento di composizione assistita e, infine, se, a seguito dell'esito negativo delle trattative con i creditori, non presenta domanda di accesso ad una procedura di regolazione, il Collegio degli esperti deve verificare se la situazione dell'impresa sia di evidente insolvenza. In tal caso il referente deve procedere alla segnalazione dell'insolvenza al Pubblico Ministero, il quale, nel termine di sessanta giorni, quando ritiene fondata la notizia dell'insolvenza, deve chiedere l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale. Questa parte della disciplina contribuisce a definire in modo rilevante la fisionomia complessiva del sistema delle misure d'allerta.

Riassumendo, il legislatore ha optato per un sistema incentrato, in via principale, sulla ricerca di un superamento sia della crisi ma anche dell'eventuale insolvenza, tramite un accordo interamente stragiudiziale tra debitore e creditori. Laddove questo non risulti possibile, perché il debitore rimane inerte o perché, a seguito del

mancato accordo, non renda alcuna iniziativa per l'accesso ad una procedura, tramite il coinvolgimento del pubblico ministero è assicurato in ogni caso il tempestivo accertamento dell'insolvenza. Non a caso, l'iniziativa del pubblico ministero rappresenta l'ultima sollecitazione al debitore per l'accesso ad una procedura diversa dalla liquidazione giudiziale.

CAPITOLO 3:

LA FIGURA DEL REVISORE

Premessa

Il terzo capitolo è dedicato alla figura del revisore alla luce del nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: il nuovo modello di diritto concorsuale, improntato a una soluzione precoce della crisi d'impresa, attribuisce all'organo di controllo e al revisore un ruolo centrale. Questo introduce nuovi compiti per gli organi di amministrazione e controllo e per i revisori esterni, finalizzati all'individuazione, prevenzione e soluzione delle situazioni di crisi. Al controllo economico, finanziario e contabile si aggiunge, o meglio si riscopre, l'importante ruolo del controllo di gestione per il revisore, al fine di verificare l'adeguamento dell'impresa da un punto di vista organizzativo, amministrativo e contabile alle nuove normative, e salvaguardare la continuità e il vitalismo delle imprese, scongiurando l'ipotesi di fallimento e corruzione.

Dopo aver definito i compiti e le responsabilità del Collegio sindacale e del revisore legale dei conti, il lavoro procederà con la disamina dei principali strumenti, attività e procedure realizzate dai professionisti, chiamati dagli organi di governo delle imprese nel quotidiano lavoro di gestione e controllo dei bilanci aziendali.

In seguito, verranno descritti gli indicatori più significativi ai fini del monitoraggio antecedente, concomitante e susseguente delle situazioni di squilibrio economico, finanziario e patrimoniale che possono segnalare condizioni di crisi potenziale o effettiva, nella consapevolezza che *“non si riesce a gestire ciò*

che non si è in grado di misurare” e che “non si è in grado di misurare ciò che non si riesce a descrivere”⁷⁵.

3.1 Il ruolo degli attori coinvolti nell'emersione della crisi

Come si è detto in precedenza, la riforma sulle procedure concorsuali pone particolare attenzione alla tempestività con cui viene rilevato lo stato di crisi, con la consapevolezza che *“Le possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento risanatore e, viceversa, il ritardo nel percepire i prodromi di una crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi, questa degeneri in una vera e propria insolvenza, fino a divenire irreversibile e a rendere perciò velleitari, e non di rado addirittura dannosi, i postumi tentativi di risanamento”⁷⁶.*

Analizzando l'argomento, è evidente che la tempestività risulta strettamente connessa ai metodi di indagine e al grado di consapevolezza della fase di squilibrio che l'impresa sta attraversando. Da qui, la necessità di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato che consenta l'individuazione dei sintomi premonitori della crisi, impone un ripensamento dell'intero sistema aziendale, ma soprattutto l'esigenza di nominare un organo di controllo capace di far fronte alla situazione e risolverla nel rispetto della nuova normativa.

Al fine di evitare che l'imprenditore possa procrastinare l'emersione della crisi, in quanto “spera” sempre che la situazione possa rimettersi nel giusto binario, il legislatore ha individuato all'articolo 14 della riforma due soggetti che, in presenza di determinati presupposti, devono allertare l'imprenditore per stimolarlo

⁷⁵ Cit. Kaplar, Norton, 2005

⁷⁶ Cfr. Guidotti R., *Emersione della crisi e opportunità di risanamento*, in Il Caso.it, novembre 2016. Si veda anche cfr. D'Alessandro F., *La crisi tra diagnosi precoci e accanimenti terapeutici*: “Se la crisi è affrontata sul nascere crescono le probabilità di successo di eventuali tentativi di risanamento e di recupero per i creditori e diminuisce così il danno sociale prodotto dal dissesto”.

nella risoluzione della crisi. Essi vengono identificati “soggetti qualificati” che possono essere suddivisi in due categorie: la prima comprende sia coloro che sono chiamati dalla legge a svolgere un’attività di controllo sugli organi di amministrazione delle società, cioè il Collegio sindacale o sindaco unico, sia colui che svolge l’attività di revisione legale dei conti, ossia il revisore o la società di revisione. La seconda categoria invece comprende alcuni creditori pubblici qualificati esterni all’impresa, e in particolare, si fa riferimento all’Agenzia delle entrate, all’Inps e all’Agente della riscossione. Ad esempio, l’Agenzia delle entrate deve attivare la procedura d’allerta quando l’impresa non procede al versamento dell’Iva periodica in misura superiore ad una percentuale variabile del volume d’affari in funzione delle dimensioni dell’impresa stessa. Questo rappresenta un tipico comportamento all’emersione delle prime difficoltà finanziarie, e qualora l’Agenzia non si adoperi a segnalare il soggetto inadempiente all’OCRI, questa va incontro a misure sanzionatorie che consistono nella cancellazione dei privilegi sui crediti concessi⁷⁷. Infatti, i creditori pubblici qualificati, insieme alle banche, sono quei soggetti che godono di privilegi e garanzie sui crediti concessi; per cui il curatore, in sede di spartizione dei beni di un’azienda fallita, ha il dovere di soddisfare per primi tali soggetti con privilegi. Per cui se questi soggetti non adempiono al loro obbligo di segnalazione, nell’ipotesi in cui l’impresa entri in crisi, essi perderanno il loro diritto al privilegio sui crediti.

Ritornando alla prima categoria, come già detto, i soggetti incaricati di questa funzione sono il Collegio sindacale e il revisore legale dei conti. Essi assumono un ruolo di primo piano nella riforma delle procedure concorsuali. Lo conferma il fatto che tale riforma organica sulla crisi d’impresa ha introdotto una serie di

⁷⁷ Articolo 15 del Codice della crisi.

misure volte a sensibilizzare gli organi di amministrazione e controllo delle imprese, per far sì che queste attuino tutte le misure e gli strumenti necessari atti a segnalare gli stati di difficoltà economica, patrimoniale e finanziaria, con l'obiettivo altresì di conservare le attività dell'impresa e assicurarne la sopravvivenza, garantendo alla collettività e agli stessi creditori sociali una più consistente garanzia patrimoniale.

Come i creditori pubblici perdono i privilegi sui crediti, così i revisori o i sindaci incorrono in responsabilità qualora non adempiano agli obblighi di segnalazione posti a loro carico.

Occorre inoltre osservare come, per effetto delle modifiche apportate all'art 2477 c.c., attraverso l'art 379 del Codice della crisi, si amplia il numero delle piccole società di capitali obbligate a nominare l'organo di controllo o il revisore.

Si osserva che già prima della modifica, la norma civilistica era oggetto di dibattito dottrinale perché non si capiva se il sindaco unico nominato avesse la facoltà, ovvero l'obbligo di svolgere la revisione dei conti, oltre il controllo di legalità. Tutt'ora la questione non è risolta, ma si è solo ampliato il numero delle S.r.l. obbligate a nominare tale organo. In particolare, le società a responsabilità limitata che hanno superato, per due esercizi consecutivi, almeno una delle seguenti soglie sono obbligate a nominare l'organo di controllo o un revisore: 2 milioni di euro di totale dell'attivo patrimoniale, 2 milioni di euro di ricavi delle vendite e delle prestazioni e infine, 10 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Questo obbligo di designazione dell'organo di controllo cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non si è superato nessuno di tali limiti. Se le società obbligate non provvedono alla nomina entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio in cui vengono superati i limiti indicati, sarà il Tribunale ad intervenire e provvedere alla

nomina su istanza di ogni interessato o anche su segnalazione del conservatore del Registro Imprese⁷⁸.

Dunque, si può ben capire che l'intento del legislatore è quello di fare in modo che una rilevante quantità di piccole e medie imprese italiane possa adottare un sistema di controllo più efficiente, per affrontare con maggiore organizzazione le novità in tema di sistemi di allerta e composizione della crisi, che presto entreranno in vigore. È del tutto evidente che saranno obbligate alla revisione legale anche società di piccole dimensioni, definite nano-imprese.

Dalla formulazione della norma, si può comprendere come la riforma lasci totale libertà alle imprese di istituire un Collegio sindacale o sindaco unico, oppure un revisore legale (o società di revisione); tuttavia, è molto importante valutare attentamente il soggetto da nominare, il quale deve possedere alcuni requisiti fondamentali.

In primo luogo, deve essere iscritto presso il registro dei revisori legali, istituito dal Mef e avere un'adeguata competenza ed esperienza professionale per il corretto svolgimento dell'attività di revisione. Infatti, il revisore deve saper operare nel rispetto dei principi di revisione vigenti, documentando adeguatamente l'attività svolta tramite le carte di lavoro.

In secondo luogo, deve essere un soggetto indipendente, ovvero non deve avere relazioni d'affari, di lavoro, familiari o di altro genere, sia dirette che indirette, con l'impresa da revisionare tali da poter insidiare la propria indipendenza e obiettività di giudizio sul bilancio.

Si ricorda che la dottrina prevalente ritiene che nelle S.r.l. soggette ad obbligo di controllo, la revisione legale è sempre obbligatoria. Pertanto, le S.r.l. hanno la possibilità di scegliere una delle due opzioni:

⁷⁸ Art 2477, Co. 5, C.c.

1. nominare un sindaco (o un Collegio sindacale) incaricato anche della revisione legale. In questa ipotesi lo statuto deve prevedere che il controllo contabile sia esercitato dal sindaco unico/Collegio;
2. nominare un revisore per la sola revisione legale e un Collegio sindacale per il controllo di legalità;

Prima di passare alla disamina degli strumenti utilizzati da questi soggetti per il controllo contabile e il monitoraggio dello stato di salute dell'azienda, la sottoscritta ritiene doveroso e interessante approfondire i ruoli del revisore e del Collegio sindacale, mettendo in luce le differenze tra di essi. Infatti, la funzione di controllo, attribuita dall'art 14, all'organo di controllo e revisione deve essere esercitata tenendo presente le peculiarità e le differenti funzioni esercitate dai due organi.

3.2 L'attività di controllo del Collegio sindacale

Come è noto, nelle società di capitali e nelle società a responsabilità limitata di maggiori dimensioni la legge prescrive la presenza di un organo di controllo, formato da un solo soggetto, il sindaco unico, oppure costituito in forma collegiale, il Collegio sindacale, che ha il compito di controllare appunto l'organo amministrativo nell'interesse della società, dei soci, dei creditori e dei terzi in generale.

La riforma del 2003 sulle società per azioni e le S.r.l di maggiori dimensioni aveva introdotto una distinzione netta tra le funzioni di governance, di amministrazione e di controllo⁷⁹. Da qui, si ricava la maggiore importanza, rispetto al passato, data alla funzione di controllo, dove si distingue tra il controllo

⁷⁹ Cfr. Prorevi auditing s.r.l, *Il revisore contabile: manuale pratico-operativo per il collegio sindacale incaricato del controllo contabile*, Pag. 14.

dell'amministrazione ed organizzazione della società e il controllo della contabilità e del bilancio.

Il Collegio sindacale è l'organo di controllo della gestione riservato alle sole società di capitali ed alle cooperative. Nelle società a responsabilità limitata (Srl), è obbligatorio solo se il capitale sociale supera il minimo previsto per la società per azioni (120.000 euro) o se la società non può redigere il bilancio in forma abbreviata perché supera i limiti previsti dall'art. 2435 bis del Codice civile. Negli altri casi per le S.r.l., il collegio sindacale è facoltativo e può essere previsto nello statuto.

Questo organo si compone di tre o cinque membri effettivi⁸⁰, soci o non soci, più uno o due supplenti tutti eletti dall'assemblea in sede ordinaria. Dal momento che il numero dei componenti del Collegio deve essere previsto nell'atto costitutivo, se la società decide di variarne il numero, sarà necessaria un'assemblea straordinaria. I sindaci possono essere revocati solo per giusta causa e previa approvazione con decreto del tribunale (art. 2400 c.c.).

Un altro punto interessante riguarda i requisiti professionali richiesti ai sindaci. I membri del Collegio, oltre all'idoneità fisica e morale, devono possedere una certa professionalità: infatti devono essere scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili o negli albi professionali individuati con decreto del Ministro della giustizia (vedi D.M. 29 dicembre 2004, 320) o devono essere professori universitari di ruolo in materie economiche o giuridiche. Almeno un sindaco effettivo e un supplente devono essere iscritti nel registro dei revisori contabili⁸¹.

⁸⁰ Cfr. L. Martino, M.C. Bottini, V. Rolfi, *Gli organi di controllo societario*, Giuffrè, Milano, 2005, pagg. 26 e seguenti.

⁸¹ La cancellazione da tali albi è causa di decadenza dall'incarico (art. 2397 c.c.)

Il legislatore ha precisato poi l'importanza dell'indipendenza dei sindaci stessi da coloro che sono soggetti al loro controllo: l'art. 2399 c.c. elenca una serie di cause di incompatibilità con l'ufficio di sindaco tra le quali rapporti di parentela e affinità con gli amministratori della società e delle società controllanti e controllate nonché rapporti di affari e di lavoro con le stesse società. Tali situazioni quando vengono a determinarsi dopo la nomina determinano l'automatica decadenza dall'incarico. Ovviamente lo statuto può prevedere ulteriori restrizioni⁸².

Il collegio sindacale è chiamato ad esercitare l'attività di vigilanza in determinati ambiti, sulla base della diligenza professionale, nel rispetto dell'art. 2403 c.c. e del D. Lgs. 39/2010.

Tralasciando gli altri poteri di intervento, è importante in questa sede concentrarsi solo sulle attività di controllo. Queste possono essere riassunte nei seguenti punti⁸³:

1. Vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto: consiste nel verificare che gli atti sociali e le deliberazioni degli organi societari siano conformi alle leggi e alle disposizioni statuarie.
2. Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione: questa attività riguarda la verifica delle operazioni poste in essere dagli amministratori della società. Il collegio "osserva" la correttezza del processo decisionale in coerenza con la legittimità delle scelte prese. È importante infatti che gli amministratori attuino i loro compiti adeguatamente alla dimensione, alla complessità, alle risorse e al patrimonio di cui la società dispone, e che non

⁸² Per approfondimenti si veda L. Martino, M.C. Bottini, V. Rolfi, *Gli organi di controllo societario*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 30 e seguenti.

⁸³ Cfr. Prorevi auditing s.r.l., *Il revisore contabile. Manuale pratico- operativo per il collegio sindacale incaricato del controllo contabile*, Giuffrè, Milano, 2005, pag.14 e seguenti.

vengano intraprese azioni imprudenti o palesemente rischiose che possano minare l'integrità del patrimonio aziendale e la futura gestione. Ovviamente per svolgere questa attività così complessa il Collegio può avvalersi del parere di consulenti esterni.

3. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo: il Collegio verifica le scelte attinenti alla struttura societaria: le funzioni aziendali devono essere adeguatamente ricoperte in relazione alla competenza e alle responsabilità di ciascun soggetto. Per ci si deve assicurare la separazione di poteri e la definizione di eventuali deleghe interne⁸⁴.
4. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema contabile: l'organo verifica l'esistenza di procedure formalizzate relative all'amministrazione e alla registrazione contabile dei cicli acquisti e vendite, dei movimenti finanziari, delle operazioni societarie nonché delle rilevazioni inerenti al personale, nel rispetto delle scadenze. Vigilare sul funzionamento del sistema contabile vuol dire analizzare dati contabili ed extracontabili resi disponibili dall'azienda, effettuare apposite verifiche campionarie sui fatti di gestione e su come essi sono stati rilevati; vuol dire inoltre interfacciarsi con i vari responsabili aziendali. Il Collegio "osserva" inoltre l'eventuale utilizzo di professionisti esterni per la consulenza in materia fiscale e sul diritto del lavoro.
5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno: si indaga in merito all'esistenza di un codice di condotta che definisca in maniera chiara e univoca come l'azienda intenda condurre il business di riferimento. In particolare, i sindaci esaminano i piani strategici aziendali posti in essere e verificano che questi siano compatibili con la

⁸⁴ Si tratta di una attività molto articolata e complessa soprattutto quando si parla di PMI dove spesso vengono a mancare alcune informazioni utili come manuali delle procedure, deleghe di responsabilità chiare e univoche e addirittura, in alcune situazioni, un organigramma aggiornato.

dimensione, la natura e la complessità della società. Indagano poi sulle procedure attuate dalla direzione per mitigare il rischio aziendale, che deve essere periodicamente monitorato individuando tra i tanti, i rischi più significativi per la natura e la complessità del business dell'azienda.

È importante che, durante l'esercizio di tutti i compiti, i sindaci ricevano informazioni adeguate a monitorare in maniera continuativa gli obiettivi del management e le strategie intraprese. Non a caso essi hanno il potere-dovere, oltre di partecipare alle riunioni dei consigli di amministrazione, di chiedere agli amministratori notizie sull'andamento in generale della società e in particolare delle operazioni sociali, anche con riferimento alle eventuali società controllate.

Quelle indicate rappresentano le attività tipiche di questo organo, ma in relazione ai diversi scenari aziendali, alle dimensioni societarie, ai business di riferimento, all'ambiente esterno ed interno nonché alle caratteristiche intrinseche delle aziende, esistono numerose ulteriori verifiche che possono integrarsi a quelle esplicitate in questo estratto.

Analizzando le funzioni di questo organo alla luce del Codice della crisi d'impresa, si può innanzitutto affermare che l'articolo 14 del Codice in questione attribuisce all'organo di controllo e al revisore, *“l'obbligo di segnalare immediatamente all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi”*.

In secondo luogo, nel prevenire la crisi, l'organo di controllo qualora gli amministratori non adottino opportuni provvedimenti, può convocare l'assemblea ai sensi dell'articolo 2406 c.c., previa comunicazione all'organo amministrativo, e informarla dell'inerzia degli amministratori e dello stato di crisi. L'assemblea, appositamente convocata e adeguatamente informata, dall'organo di controllo,

può richiedere agli amministratori l'adozione di provvedimenti finalizzati al superamento della crisi: tuttavia, nel caso in cui l'assemblea non attui le azioni necessarie per superare la crisi oppure la sua convocazione risulti inutile⁸⁵, i sindaci, in presenza di gravi irregolarità gestionali, possono ricorrere al tribunale⁸⁶.

A seguito dell'introduzione dell'articolo 37 del D.lgs. 14/2019 l'organo di controllo è altresì investito del potere/dovere di richiedere l'apertura della liquidazione giudiziale e di conseguenza di una nuova ipotesi di responsabilità solidale per il caso di mancato esercizio di tale attribuzione.

Quindi, in tal senso, alla luce del nuovo Codice della crisi d'impresa, i sindaci devono essere in grado di valutare le prospettive di continuità dell'impresa, che si ritiene costituiscano un dato assai rilevante per tutti gli stakeholders. Infatti, non solo i revisori, ma anche loro hanno il compito di controllare la sussistenza della continuità aziendale, anche se con modalità differenti dai revisori. Le stesse Norme di Comportamento del Collegio sindacale dispongono che: *“Il Collegio sindacale, nello svolgimento dei compiti assegnati dalla legge, è tenuto a monitorare la continuità aziendale e a comunicare agli amministratori la sussistenza di fatti idonei a pregiudicare la continuità d'impresa con l'invito a porvi rimedio [...], il collegio sindacale deve sollecitare gli opportuni provvedimenti, finanche l'adozione di uno degli istituti di composizione negoziale della crisi [...]. A tal fine il Collegio suggerisce all'organo di amministrazione di individuare e adottare tempestivamente lo strumento maggiormente idoneo⁸⁷”*.

⁸⁵ Per il mancato raggiungimento del quorum deliberativo, per dissidi dei soci, per assemblee deserte ecc.

⁸⁶ Art 2409 c.c.

⁸⁷ Norma 11.1 delle Nuove Norme di Comportamento del Collegio sindacale.

Il Consiglio pertanto deve aiutare l'azienda nella risoluzione di quelle problematiche che in futuro potrebbero mettere in crisi l'azienda, compromettendo la sua continuità, sollecitando l'amministrazione ad adottare misure opportune, come per esempio la redazione di un piano attestato o la proposta di un accordo di ristrutturazione, per far fronte a eventuali squilibri economici, patrimoniali e finanziari.

Per quanto riguarda infine la responsabilità del Collegio, secondo l'art. 2407 c.c. i sindaci devono adempiere al loro incarico con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico. Sono responsabili in particolare: della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio; sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.

Infine, a norma dell'articolo 14 D. Lgs. 14/2019 il Collegio è esonerato dalla responsabilità solidale in caso l'azienda entri in crisi, solo se ha segnalato tempestivamente all'organo amministrativo e all'OCRI le anomalie rinvenute a livello patrimoniale, economico e finanziario.

Ad ogni modo, la vigilanza dei sindaci sulla gestione deve essere attuata secondo i criteri di ragionevolezza economica, in quanto mirata a tutelare non solo l'interesse dei soci, ma anche quello dei creditori sociali. Pertanto, il sindaco non dovrà più limitarsi a un mero controllo formale della documentazione predisposta dai sindaci, ma dovrà andare oltre, informandosi sull'andamento generale e intervenendo attivamente qualora riscontri condotte non conformi alle norme vigenti.

Come si è potuto comprendere, l'attività del sindaco è complessa ed è esercitata in maniera continua nel corso dello svolgimento dell'esercizio aziendale sottoposto a vigilanza. Al giorno d'oggi, essendo la materia così complessa e articolata, può essere d'importante aiuto il supporto e il reale utilizzo di un software che affianchi il sindaco nell'attuazione delle sue funzioni.

3.3 Il revisore legale dei conti

La revisione legale dei conti è svolta facendo riferimento ai principi di revisione SA Italia n. 250B e 720B e ai Principi di revisione internazionali ISA Italia (dal principio n. 200 al n. 720), risultanti dalla collaborazione con le associazioni e gli ordini professionali (Associazione italiana Revisori Contabili), il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) e l'Istituto Nazionale Revisori Legali (INRL) e CONSOB.

In questa sede si fa particolare attenzione ai Principi ISA Italia n. 570 riguardanti la responsabilità del revisore nella revisione contabile dei bilanci di quelle aziende che posseggono il presupposto della continuità aziendale, la quale è oggetto del presente lavoro ai fini di una rilevazione tempestiva della crisi.

In base al presupposto della continuità aziendale, il bilancio è redatto assumendo che l'impresa operi, e continui a operare nel prevedibile futuro, come un'entità in funzionamento; per di più le attività e le passività devono essere contabilizzate in base al presupposto che l'impresa sarà in grado di realizzare le proprie attività e far fronte alle proprie passività durante il normale svolgimento dell'attività aziendale.

Al fine di verificare tale continuità aziendale, il revisore deve acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sul corretto utilizzo, da parte della direzione, del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio e

concludere verificando se, sulla base degli elementi probativi acquisiti, esista un'incertezza significativa sulla capacità dell'impresa di continuare a operare come un'entità in funzionamento.

Nel suo lavoro, il revisore legale deve comprendere quegli aspetti del controllo interno dell'impresa che sono rilevanti per la revisione. Allo scopo di procedere in maniera organica alla trattazione dell'argomento, è opportuno soffermarsi su alcune definizioni e concetti di base.

Secondo il principio di revisione internazionale Isa Italia n. 315, per controllo interno si intende il *“il processo configurato, messo in atto e mantenuto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione o da altro personale dell'impresa , al fine di fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all'attendibilità dell'informativa finanziaria, all'efficacia e all'efficienza della sua attività operativa ed alla conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili [...] . Il revisore deve acquisire una comprensione degli aspetti del controllo interno rilevanti ai fini della revisione contabile”*.

Il sistema di controllo interno può quindi essere inteso, in maniera più ampia, quale insieme delle direttive, procedure e prassi operative adottate dall'impresa per raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, gli obiettivi aziendali strategici, operativi, di reporting e di conformità.

Da ciò si evince quindi come il revisore legale abbia il compito di occuparsi solamente della parte del sistema di controllo interno che si riferisce al bilancio e alla sua informativa finanziaria, con lo scopo di definire le procedure di revisione appropriate alle circostanze.

Le norme invitano il revisore contabile⁸⁸ a munirsi di una lettera d'incarico per delimitare le funzioni del revisore rispetto a quelle del sindaco, evitando interferenze, duplicazioni, omissioni che danneggerebbero la società e metterebbero in discussione il principio di certezza dell'attribuzione delle responsabilità fra i due soggetti deputati al controllo: amministrativo per il collegio e contabile per il revisore.

La materia relativa alla revisione contabile è stata riformata dal D. Lgs. 39/2010, che ha creato una vera e propria legislazione speciale in merito alla revisione contabile. A norma dell'art. 13 del decreto in questione, l'assemblea, su proposta motivata dell'organo di controllo, ossia del Collegio sindacale nel sistema tradizionale, conferisce l'incarico di revisione legale dei conti e determina il suo corrispettivo per l'intera durata dell'incarico. Tale incarico ha la durata di tre esercizi e può essere revocato per giusta causa dall'assemblea; la legge poi precisa che non costituisce giusta causa di revoca la divergenza di opinioni in merito ad un trattamento contabile o a procedure di revisione.

Inoltre, la riforma delle procedure concorsuali del 2019 ha stabilito un abbassamento dei limiti dimensionali delle S.r.l. obbligate alla revisione legale, imponendo a molte società di piccole dimensioni un nuovo obbligo che porta con

⁸⁸ Differenze tra revisore legale dei conti e revisore contabile: il revisore contabile è un professionista, qualsiasi commercialista, ragioniere o esperto contabile che, a qualsiasi titolo, effettua una revisione delle scritture contabili di un'azienda. Certe aziende però, per legge sono obbligate a far rivedere i conti (ecco perché si parla di revisione legale) a un professionista, quindi non è più una scelta libera dell'azienda, ma un obbligo. In questo caso l'azienda si rivolge a un revisore iscritto nel Registro dei revisori legali tenuto dal MEF. Ecco quindi la differenza: dire revisore contabile è generico, mentre il revisore legale è colui che è iscritto al Registro dei revisori legali (art. 2, co. 1 D. Lgs. n. 39/2010; DPR n. 136/1975; artt. 2409-bis e ss. del c.c. e artt. 155 e ss. del TUF).

sé diverse problematiche, quali la mole di attività che deve essere svolta e documentata dal revisore legale e il tempo/costo della revisione stessa.

Lo scopo della revisione contabile è quello di accrescere il livello di fiducia degli utilizzatori nel bilancio, mediante una “garanzia” data proprio dal giudizio espresso da parte del revisore su come lo stesso è stato redatto in conformità al quadro normativo.

Per poter esprimere questo giudizio, secondo quanto previsto dal D.lgs. n. 39/2010, il revisore è tenuto a verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione attraverso lo svolgimento di procedure e attività di revisione contabile del bilancio, ovviamente tenendo presenti i Principi di revisione.

Il decreto legislativo 39/2010, poi, chiarisce che per regolare tenuta della contabilità si intende il rispetto delle norme civilistiche e fiscali, le quali stabiliscono sia i modi e i tempi di rilevazione delle scritture contabili sia le modalità per la vidimazione e la conservazione dei libri sociali obbligatori⁸⁹.

La corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, invece, implica che il revisore debba rilevare l'accadimento del fatto di gestione in conformità sia ai criteri di redazione del bilancio, interpretate e integrate dai principi contabili italiani (OIC), sia dai principi contabili internazionali (IAS/AFRS) adottati dall'Unione Europea.

3.3.1 I compiti del revisore

Il revisore legale, come accennato nel paragrafo precedente, deve svolgere la propria attività in base a ben identificati principi di revisione che, nella sostanza, sono la traduzione di quelli internazionali, pensati, prevalentemente, per il controllo dell'informativa societaria di imprese di grandi dimensioni e ad

⁸⁹ M. Ravaccia, *La revisione del bilancio step by step*, in Ipsa quotidiano, 6 febbraio 2020.

azionariato diffuso. Tali principi prevedono un approccio alla revisione legale basato sull'analisi del rischio di errore nell'informativa finanziaria e richiedono obbligatoriamente al professionista un significativo lavoro di rilevazione e valutazione del sistema di controllo interno della società. In particolare, è il principio di revisione SA 250B a scandire l'attività di verifica che il revisore è tenuto a svolgere, pianificandone la frequenza in funzione della dimensione e complessità dell'impresa e applicando procedure campionarie.

Il vero scopo è proprio quello di incentrare i controlli più sulla verifica del corretto funzionamento ed efficacia del sistema di controllo interno che non sulla verifica dei singoli saldi di bilancio e delle singole affermazioni contenute nel bilancio.

3.3.2 Le fasi di lavoro del revisore

La revisione del bilancio si concretizza in una serie di attività che vanno dalla conoscenza iniziale dell'impresa e valutazione dei rischi, alla pianificazione delle verifiche periodiche sulla regolare tenuta della contabilità, per poi concludere il processo di revisione con un giudizio su di esso, in base ai dati raccolti.

Con il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il revisore deve anche aiutare l'impresa ad istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. A tale fine gli amministratori sono chiamati ad attivare delle procedure che consentano di monitorare periodicamente l'andamento economico-finanziario dell'impresa, ad esempio tramite indici finanziari o altri indicatori sintetici, da adattare alla dimensione e al settore merceologico di appartenenza.

Prima di passare alla disamina delle principali attività tecniche che il revisore deve svolgere per esercitare effettivamente la sua attività di controllo contabile, si

espongono di seguito quelle che sono le attività preliminari che egli deve eseguire e adeguatamente documentare.

Per prima cosa il revisore deve verificare che non ci siano cause di ineleggibilità, decadenza o incompatibilità dell'incarico; dopo di che deve concordare i termini dell'incarico con la direzione ovvero con i responsabili delle attività di governance, attraverso una lettera d'incarico che contenga: l'oggetto della proposta, la natura dell'incarico⁹⁰, lo svolgimento dell'incarico, il tipo di relazione, i tempi impiegati e i corrispettivi, la responsabilità del revisore e della direzione e infine una dichiarazione di assenza di incompatibilità dell'incarico.

In seguito, vi è la fase dell'accettazione: gli incarichi di revisione possono essere accettati soltanto se il professionista ritiene che i principi etici applicabili, quali l'indipendenza e la competenza professionale, potranno essere soddisfatti, e se l'incarico presenta determinate caratteristiche⁹¹. Infatti, il revisore, prima di accettare un incarico, deve stilare una valutazione del rischio verificando:

- l'adeguatezza delle sue competenze e capacità necessarie per svolgere l'incarico, inclusa la disponibilità di tempo e di risorse. Gli aspetti da tenere in considerazione, attraverso colloqui con la Direzione, esame dei bilanci approvati, organigrammi ed acquisizione di altre informazioni, sono: la conoscenza del settore di riferimento; la situazione economica, finanziaria della società, inclusa la redditività; l'appartenenza ad un gruppo, operazioni straordinarie o esistenza di transazioni con parti correlate.
- L'integrità del cliente e dei soggetti che ricoprono ruoli chiave all'interno dell'impresa indagando sulla reputazione dell'azienda, del management, osservando l'atteggiamento della proprietà e della Direzione in merito

⁹⁰ Si specifica in cosa consiste il servizio offerto dal revisore.

⁹¹Le responsabilità del revisore con riferimento ai principi etici nell'ambito dell'accettazione di un incarico di revisione e nella misura in cui queste rientrano sotto il controllo del revisore, sono trattate nel principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 22.

all'ambiente del controllo interno e all'interpretazione dei principi contabili; infine valuterà la continuità aziendale.

- Il revisore deve essere in grado di stabilire se in quel caso pratico vi sono tutti i presupposti per poter rispettare i principi etici applicabili, inclusa l'indipendenza. Tale principio risulta essere fondamentale nell'emissione del giudizio finale del revisore che deve essere quello di "un terzo informato, obbiettivo e ragionevole". Infatti, l'indipendenza del revisore può essere minacciata da: un auto-riesame, ossia quando egli deve controllare dati o elementi che lo stesso o altri soggetti appartenenti alla sua rete hanno contribuito a determinare; un interesse personale, nel caso in cui si trovasse in una situazione di conflitto di interessi o in caso di familiarità, dove il revisore è eccessivamente sensibile agli interessi del soggetto sottoposto a revisione e, conseguentemente, ciò può tradursi in un'eccessiva fiducia nei riguardi del medesimo e in una insufficiente verifica obiettiva delle sue dichiarazioni; oppure un'intimidazione.
- Concordare i termini dell'incarico con la Direzione e quindi formulare un'offerta economica, suddivisa per i livelli (partner, senior e assistent) e per ore pianificate per ogni attività che deve essere svolte ed in base al profilo di rischio assegnato. Tali attività sono riepilogate nella «Lettera di incarico».

Un'altra valutazione da fare è quella del rischio di revisione, cioè il rischio che il revisore esprima un giudizio non corretto sul bilancio e sul sistema di rilevazione contabile. In particolare, come previsto dai principi contabili, tale rischio consiste nella possibilità che un saldo di conto non sia esatto o un'operazione sia inesatta e possa quindi generare inesattezze sui dati di bilancio. Oppure vi è la possibilità che le verifiche fatte dal revisore non evidenzino un errore significativo in sé o aggregato ad altri. Così, per contenere il rischio è richiesta la verifica

dell'attendibilità dei dati e delle informazioni forniti al revisore e l'individuazione delle aree più a rischio, che necessitano di maggiori controlli⁹².

Si può quindi affermare che l'obiettivo del revisore è identificare e valutare i rischi di errori significativi, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, a livello di bilancio e di asserzioni. Sicuramente, la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera, incluso il suo controllo interno, permettono di definire meglio e di mettere in atto risposte di revisione a fronte dei rischi identificati.

Dopo aver accettato l'incarico e aver effettuato tutti i controlli sull'azienda e sulla correttezza e attendibilità dei dati e delle informazioni fornite, il revisore inizia l'attività vera e propria di revisione.

In primo luogo, egli deve pianificare e programmare le attività che andrà a svolgere, per razionalizzare i tempi e garantire una maggiore qualità del controllo effettuato, ottenendo così un risultato migliore in termini di rapporto costi/benefici. Il revisore potrà stimare le ore di lavoro necessarie, le date oppure i periodi nei quali intervenire, nonché i tipi di controllo da effettuare. In particolare, durante questa fase, il revisore acquisisce le informazioni giuridico societarie che caratterizzano la società, le informazioni sul business e le caratteristiche del settore in cui opera l'azienda, introduce eventuali metodologie di verifica particolari, in considerazione del contesto aziendale, infine individua la misura degli interventi in relazione alle dimensioni e all'organizzazione dell'azienda, oltre che eventuali rischi o situazioni particolari che richiedono interventi mirati.

Tutto questo è di fondamentale importanza, al fine di conoscere l'attività dell'azienda in esame e capire il contesto nel quale gli amministratori prendono le decisioni. Ancora, potrebbe essere utile esaminare il trend della società, ossia i

⁹² Cfr. L. Martino, M.C. Bottini, V. Rolfi, *Gli organi di controllo societario*, Giuffrè, Milano, 2005, pag 152 e seguenti.

dati storici e l'andamento dei precedenti bilanci: dalle variazioni che si possono riscontrare si potrà comprendere la loro significatività e l'impatto che potrebbero avere sulla struttura dell'impresa, tale da richiedere il loro monitoraggio ove necessario. Infatti, con la programmazione, il revisore individua che cosa assoggettare a controllo, come farlo e quando farlo.

Pertanto, al fine di individuare le eventuali aree di maggior rischio sui quali approfondire i controlli, si può attuare un'analisi comparata finanziaria ed economica dei bilanci annuali degli ultimi esercizi. È in questa fase che si inseriscono gli indici di natura economico-finanziaria, indispensabili per tenere sotto controllo la vita dell'impresa. Ovviamente, un aspetto da non dimenticare riguarda la necessità di un confronto continuo all'interno del team di revisione, per assicurarsi che il flusso di comunicazione e di condivisione delle informazioni all'interno del team sia costante per l'intera durata del lavoro.

La pianificazione ben articolata permette poi di svolgere una serie di verifiche trimestrali, come⁹³:

- a. verifica della regolare tenuta della contabilità;
- b. verifica della corretta rilevazione dei fatti di gestione: tale controllo sulla correttezza formale e sostanziale dei fatti aziendali, si ottiene verificando a campione⁹⁴ che le registrazioni contabili abbiano accolto con completezza e fedelmente le operazioni aziendali secondo i principi della tecnica ragionieristica. Poiché nella pratica è indispensabile un'indagine a tappeto, l'applicazione delle procedure di revisione viene fatta su un numero limitato di voci che compongono il saldo contabile o su una classe di operazioni in modo

⁹³ Cfr. Prorevis auditing, *Il revisore contabile: manuale pratico-operativo per il collegio sindacale incaricato del controllo contabile*, Pag 4.

⁹⁴ Per campionamento di revisione si intende: "l'applicazione di procedure di revisione su un numero di voci inferiore alla totalità delle voci che compongono il saldo di un conto o una classe di operazioni, in modo tale che tutte le voci abbiano una probabilità di essere selezionate". Principi di revisione, documento n°530.

che tutte le voci abbiano la stessa probabilità di essere selezionate. L'obiettivo infatti è quello di effettuare controlli che, seppur limitati, siano efficaci ed efficienti, per garantire una maggiore rappresentazione della realtà oggetto di indagine al minor costo in termini di tempo e risorse⁹⁵;

- c. verifica della corrispondenza del bilancio alle risultanze contabili;
- d. verifica della corrispondenza del bilancio agli accertamenti eseguiti;
- e. verifica della corrispondenza del bilancio alle norme che disciplinano la sua redazione e presentazione;

Dopo aver stilato un piano dettagliato di revisione, si passa alla documentazione dell'attività svolta, ovvero alle carte di lavoro. I Principi di revisione costituiscono un valido punto di riferimento: essi dedicano un intero capitolo alla raccolta della documentazione dell'attività svolta, soprattutto per la conservazione degli elementi probativi della revisione. Questa assume rilevanza perché, oltre ad aiutare il revisore nello svolgimento del proprio lavoro, consente di fornire una dimostrazione del lavoro svolto e di ciò che è stato riscontrato; in altre parole rappresenta lo strumento attraverso il quale il professionista documenta gli elementi probativi a sostegno dei propri giudizi.

Posto che la legge non dice nulla sulle modalità di redazione delle carte di lavoro, è opportuno definire i contenuti minimi di queste.

Le carte di lavoro sono costituite da tutta la documentazione utilizzata ed ottenuta nel corso dell'attività del revisore: copie di estratti conto bancari, lettere di conferma saldi, schede contabili, relazioni, memorie, informazioni sulla struttura della società e quant'altro. Dunque, si può dedurre che queste devono essere sufficientemente dettagliate in modo da rendere chiaro anche a terzi il lavoro svolto. È utile al riguardo far uso di programmi di lavoro dettagliati e stabiliti attraverso

⁹⁵ Per approfondimenti sulle tecniche di campionamenti si veda: Martino, Bottini, Rolfi, *Gli organi di controllo societario*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 170 e seguenti.

metodologie standardizzate, per ridurre il rischio che alcune verifiche non vengano svolte e facilitare l'esecuzione stessa del compito.

Le carte devono riportare tutte le informazioni riguardanti la pianificazione, la natura e la tempistica delle procedure di revisione svolte, nonché l'esito e le conclusioni tratte dal revisore. In particolare, ci sono due tipi di carte: carte di utilità pluriennale, nelle quali sono riportate informazioni che possono avere rilevanza anche per gli esercizi successivi, come: la storia della società, l'organigramma, l'elenco delle società controllate e così via. Le carte di utilità corrente, invece, sono documenti che hanno rilevanza specifica per il bilancio in questione.

L'utilità della standardizzazione delle metodologie e dell'organizzazione delle carte di lavoro e la necessità di uniformare il linguaggio delle carte, è rilevante nel caso in cui la revisione viene svolta da una società di revisione, dove il lavoro viene suddiviso tra più persone, oppure dal collegio sindacale che può ripartirlo tra i suoi membri e in parte affidarlo a collaboratori.

Tutti questi documenti devono essere conservati per almeno cinque anni dopo la cessazione dell'incarico perché l'azione di responsabilità nei confronti dei revisori si prescrive nel termine di cinque anni dalla cessazione dell'incarico.

Da non confondere con le carte di lavoro è il libro della revisione, il quale documenta l'attività svolta dal revisore ed è collocato nella sede della società o in un luogo stabilito dallo statuto⁹⁶. Infatti, questo libro contiene i risultati derivanti dall'attività di controllo.

Alla fine di tutte le verifiche, il revisore esprime un giudizio professionale sul bilancio, ai sensi dell'art. 2409-ter, co. 1, lett. c) del Codice civile. Questa relazione andrà poi depositata presso la sede della società nei 15 giorni che

⁹⁶ Art. 2409-ter c.c.

precedono la data dell'assemblea di approvazione del bilancio, unitamente alla relazione degli amministratori e del Collegio sindacale.

3.3.3 Responsabilità e obblighi di comunicazione del revisore

In merito alla responsabilità l'art. 15 del D. Lgs. 39/2010 dispone che: *“I revisori legali e le società di revisione legale rispondono in solido tra loro e con gli amministratori nei confronti della società che ha conferito l'incarico di revisione legale, dei suoi soci e dei terzi per i danni derivanti dall'inadempimento ai loro doveri. Nei rapporti interni tra i debitori solidali, essi sono responsabili nei limiti del contributo effettivo al danno cagionato”*.

Per quanto riguarda gli obblighi di comunicazione del revisore, egli ha l'obbligo di comunicare quelle carenze del controllo interno che ritiene significative secondo il proprio giudizio professionale; può inoltre comunicare quelle carenze del controllo interno che, sempre secondo il proprio parere, non ritiene significative ma che reputa comunque utile e corretto portare all'attenzione della direzione.

In riferimento alla forma della comunicazione è previsto che le carenze significative devono essere comunicate in forma scritta con la possibilità di comunicarle anche verbalmente (la comunicazione verbale è quindi solo possibile ma non alternativa alla comunicazione scritta). Le carenze importanti ma non significative, al contrario, possono essere comunicate a scelta del revisore sia in forma scritta che solo verbalmente.

A tale proposito, ci si chiede, quando sussiste una carenza del controllo?

Una carenza nel controllo interno esiste sia quando *“un controllo è configurato, messo in atto ovvero opera in modo tale da non consentire la prevenzione, o*

l'individuazione e la correzione, in modo tempestivo, di errori nel bilancio”, sia quando “non esiste un controllo necessario per prevenire, ovvero per individuare e correggere, in modo tempestivo, errori nel bilancio”.

Dunque, se si vuole dare una definizione di carenza “significativa” nel controllo interno, deve intendersi *“una carenza, o una combinazione di carenze nel controllo interno, che, secondo il giudizio professionale del revisore, siano sufficientemente importanti da meritare di essere portate all’attenzione dei responsabili delle attività di governance”.*

Il revisore deve valutare una carenza come significativa a prescindere dalla circostanza che l’errore si sia effettivamente verificato. Egli deve infatti valutare una carenza anche dal punto di vista potenziale ovvero considerando la probabilità che un errore possa verificarsi.

Oltre alle carenze nelle procedure adottate dall’impresa ai fini della regolare tenuta della contabilità sociale, il revisore deve segnalare anche l’eventuale non conformità nell’esecuzione da parte dell’impresa degli adempimenti richiesti dalla normativa di riferimento e gli errori significativi nel bilancio e nelle asserzioni.

3.4 Sindaco e revisore: analogie e differenze

In seguito alle modifiche apportate all’articolo 2477 del Codice civile dal D. Lgs 14/2019 si stima che circa 154 mila nuove S.r.l.⁹⁷ abbiano l’obbligo di nominare un organo di controllo, con la possibilità di optare per un sindaco-revisore o per un revisore. Non a caso, come già accennato, nella riforma il legislatore ha variato i limiti dimensionali per i quali una società a responsabilità limitata ha l’obbligo

⁹⁷ Cfr. Ceroli, Menghi, *S.r.l. i criteri per scegliere se nominare un revisore o un sindaco*, in *Il sole* 24 ore, 10 dicembre 2019.

di nominare l'organo di controllo, che la legge identifica indifferentemente con il Collegio sindacale o con il revisore legale dei conti. Anche se la normativa le equipara, si tratta di due figure con caratteristiche e funzioni diverse.

L'incipit della norma riformatrice recita così:

“Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno 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 allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi⁹⁸”.

È noto che, i due organi per una società di capitali sono assolutamente interscambiabili, per cui è irrilevante nominare l'uno o l'altro al superamento dei limiti previsti. La confusione normativa è evidente anche nella definizione di “professionista indipendente” data dall'art 2 del Codice⁹⁹, in cui si richiama la norma dettata per il Collegio sindacale sulle cause di ineleggibilità e decadenza, articolo 2399 del Codice civile, per l'individuazione dei requisiti in capo al soggetto iscritto sia all'albo dei gestori della crisi sia al registro dei revisori legali.

⁹⁸ D.Lgs 14/2019, art. 14: “Obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari”.

⁹⁹ Art 2, co o): “professionista indipendente: il professionista incaricato dal debitore nell'ambito di una delle procedure di regolazione della crisi di impresa che soddisfi congiuntamente i seguenti requisiti: 1) essere iscritto all'albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese, nonché nel registro dei revisori legali; 2) essere in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 2399 del codice civile; 3) non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi da rapporti di natura personale o professionale; il professionista ed i soggetti con i quali è eventualmente unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore, né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa”.

Nella realtà però, il Collegio sindacale e il revisore legale dei conti sono due soggetti ben diversi tra loro. La loro diversità è confermata dall'evoluzione storica dei due organi e dalla riforma del diritto societario del 2003, che ha sempre distinto le due figure. Inizialmente si richiedeva l'esercizio di un controllo contabile¹⁰⁰ da parte di un soggetto indipendente e qualificato, per tutte le Spa e le S.r.l. che superavano certi parametri dimensionali, definendone civilisticamente poteri e responsabilità. Il legislatore del 2010 cambiò di nuovo la disciplina dell'organo di controllo che da "controllore contabile" diventò "revisore legale dei conti", dettando regole autonome scorporate dal Codice civile e contenute nel D. Lgs 39/2010. La volontà del legislatore era quella di designare, per il controllo dei conti, una figura indipendente ed esterna alla società; l'abrogazione degli articoli del Codice civile che ne prevedevano la disciplina in precedenza ne è l'ulteriore riprova.

Nel 2016 il legislatore rimise mano alla disciplina del revisore legale rafforzandone l'indipendenza, innalzandone la qualità prevedendo uno specifico controllo sul revisore da parte del Mef, e introducendo il criterio di "scetticismo professionale"¹⁰¹ che rimarcava la posizione di distacco e terzietà del revisore dal suo stesso committente.

Tuttavia, tutti questi interventi normativi sembrano essere dimenticati dal legislatore, il quale, con il nuovo Codice della crisi d'impresa, equipara il Collegio sindacale al revisore legale, quali organi di controllo del tutto identici. In

¹⁰⁰ In base all'articolo 2409-ter c.c.

¹⁰¹ I principi di revisione definiscono "scetticismo professionale" un atteggiamento che comprende un approccio dubitativo, attento alle condizioni che possono indicare possibili errori dovuti a comportamenti o eventi non intenzionali o a frodi, e una valutazione critica degli elementi probativi. È richiesto al revisore di esercitare lo scetticismo professionale, riconoscendo la possibilità che si verifichi un errore significativo attribuibile a fatti o comportamenti che sottintendono irregolarità, compresi frodi ed errori. Lo scetticismo professionale si applica, in particolare, alle stime fornite dalla direzione quali: fair value, accantonamenti, flussi di cassa futuri e capacità dell'impresa di continuare come entità in funzionamento.

realtà non è così: innanzitutto il Collegio sindacale è un organo della società e per tale ragione si parla di nomina ed elezione del Collegio; il revisore legale invece è un soggetto esterno e indipendente dall'azienda sottoposta a revisione e in questo caso si usa il termine "incarico" per tale soggetto deputato al controllo contabile.

Una seconda differenza tra i due soggetti riguarda il momento in cui viene svolto il controllo e le responsabilità in capo a ciascuno di essi. Il controllo del collegio sindacale è preventivo e ad ampio raggio d'azione, dovendo svolgere oltre che un controllo dei conti anche un controllo sulla legalità, sull'adeguatezza dell'amministrazione e un controllo interno in funzione dei rischi sia generici che specifici delle attività aziendali. Il revisore, invece, effettua la propria attività in una fase successiva, e si occupa di operare un controllo prettamente contabile.

Il Collegio sindacale, inoltre, potendo partecipare alle riunioni degli organi societari, ha la possibilità di acquisire informazioni anche nel momento in cui la società deve prendere decisioni, e per questo ha la possibilità di esercitare un controllo preventivo, rispetto a quello svolto dal revisore; ciò significa anche maggiore responsabilità in capo a tale organo.

Già da questi primi aspetti si può capire che il perimetro di analisi della revisione legale è più limitato rispetto a quello della vigilanza riservato al Collegio sindacale: nell'ambito delle attività di vigilanza, come accennato, il giudizio del sindaco investe la totalità del sistema di controllo interno e non, poiché il sindaco deve esprimere un giudizio sull'efficacia e sull'adeguatezza del controllo interno complessivamente inteso; invece, nel caso del revisore, la valutazione riguarda solamente quella parte collegata alla redazione del bilancio. L'attività di vigilanza veste dunque un perimetro di analisi più ampio rispetto alla revisione legale.

Difatti, con la riforma è stato sottratto al Collegio sindacale il controllo contabile ed è stato attribuito a un revisore legale dei conti o da una società di revisione

legale iscritti nell'apposito registro. Può accadere, tuttavia, che lo statuto di alcune società, che non sono tenute alla redazione del bilancio consolidato, possa prevedere che la revisione sia esercitata dal Collegio sindacale. In questo caso, però, tale Collegio è costituito da revisori iscritti in un apposito registro (art. 2409 bis comma 2).

Ad esclusione di quest'ultima ipotesi, quindi, il controllo contabile è attribuito a un revisore contabile o a una società di revisione contabile.

3.5 Collaborazione tra Collegio sindacale e revisore legale

I rapporti tra il Collegio sindacale e il revisore sono parte fondamentale del processo di revisione. La pianificazione e il contenuto delle verifiche trimestrali e dei dati finali di bilancio devono essere chiariti con precisione tra le parti, con lo scopo di evitare duplicazioni o, cosa più grave, carenze di controllo.

È auspicabile quindi stilare una lettera, controfirmata dai due organi, che specifichi i compiti che devono essere da loro svolti, o uno scambio di corrispondenza tra i due soggetti, anche se non previsti da alcuna norma.

Inoltre, secondo le norme, fra i revisori contabili e il collegio sindacale vi è pur sempre un dovere di informazione, e, in effetti analizzando le funzioni dell'organo di controllo previste dal D. Lgs. 14/2019, si sottolinea l'importanza che assume lo scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale, come previsto dall'art. 2409 septies, il quale richiede anche la tempestività dello scambio di informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti: *“Il collegio sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti”*.

Le norme di comportamento emesse dalla Professione prevedono che gli scambi di informazioni tra collegio e revisori siano verbalizzati.

L'organo di controllo che non svolge anche la funzione di revisione legale non è tenuto ad esprimere un giudizio sulla continuità aziendale, pur vigilando sull'adeguatezza della struttura organizzativa, amministrativa e contabile a far emergere tempestivamente situazioni di crisi. Per tale ragione lo scambio di informazioni con il revisore legale, che è tenuto a verificare la sussistenza del presupposto della continuità aziendale, risulta determinante per individuare i segnali della crisi dell'impresa.

Qualora l'organo di controllo riceva comunicazione dal revisore del venir meno della continuità aziendale, e ritenga che il sistema di controllo e l'organizzazione interna non siano in grado di rilevare eventuali dubbi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare in continuità, deve porre in essere una serie di azioni quali: richiedere informazioni e chiarimenti (articolo 2403 bis cod. civ.), partecipando alle riunioni del consiglio di amministrazione, delle assemblee e del comitato esecutivo (articolo 2405 cod. civ.); richiedere all'organo amministrativo di intervenire tempestivamente, ponendo in essere provvedimenti idonei a garantire la continuità aziendale e infine vigilare sull'attuazione dei provvedimenti adottati dall'organo amministrativo, richiedendo, se opportuno, l'adozione di uno degli istituti di composizione negoziale della crisi.

Alla luce del Codice della crisi d'impresa, come già accennato, sia il revisore che il Collegio sindacale devono porre particolare attenzione alla loro funzione di segnalazione all'organo amministrativo dell'esistenza di cause di crisi e soprattutto ai tempi in cui viene effettuata tale comunicazione, in considerazione anche delle eventuali azioni di responsabilità che potrebbero essere promosse nei confronti degli stessi.

Pertanto, tenendo conto di quanto affermato finora, la sottoscritta deduce che, per il Collegio sindacale diventano determinanti le informazioni che lo stesso riceve dall'organo di revisione legale previsto dall'articolo 2409-septies cod. civ., sulla presenza di eventuali segnali di perdita della continuità aziendale.

Ancora, si ritiene che la maggiore responsabilità posta a carico di revisori e sindaci, nell'intento di prevenire la crisi di impresa, può aiutare a determinare un sensibile aumento delle segnalazioni all'organo amministrativo e successivamente all'OCRI di situazioni di difficoltà finanziarie ed economiche, prima che queste sfocino in casi di insolvenza e dissesto.

In conclusione, revisori e sindaci dovranno innanzitutto vigilare sull'adeguatezza dell'organizzazione interna ed intercettare tempestivamente tutti quegli indizi che possono segnalare una difficoltà nel perseguire la continuità aziendale. L'aspetto non è di scarso rilievo visto che, per effetto del novero di imprese coinvolte, è prevedibile che ci si imbatte con sistemi organizzati di piccole imprese che, proprio in ragione delle minori dimensioni, saranno dotate di assetti meno complessi ed automatizzati rispetto ai quali potrebbe porsi anche la necessità/opportunità di procedere in tal senso.

3.6 Gli strumenti del revisore: gli indicatori della crisi

Nel primo capitolo si è concentrato sulla definizione di crisi e sulle sue cause; alla luce di quanto esposto sulla figura del revisore, nei paragrafi seguenti si illustreranno gli strumenti di maggiore rilievo utilizzati dai revisori e in generali dagli organi di controllo delle aziende per realizzare i propri compiti e far fronte alle loro responsabilità: cioè diagnosticare in via preventiva i segni di una crisi

aziendale, con l'obiettivo di far capire al lettore l'importanza delle giuste conoscenze e capacità necessarie per utilizzare correttamente tali strumenti.

Per evidenziare i segnali più significativi di un possibile stadio di crisi in forma embrionale è possibile utilizzare vari strumenti. Tra i più diffusi, e per certi versi anche più discussi, rientrano senza dubbio le tecniche di analisi di bilancio.

Utilizzate come strumento di diagnosi delle crisi aziendali, le analisi di bilancio possono fornire un valido ausilio: in questo modo infatti gli squilibri finanziari, economici e patrimoniali vengono misurati utilizzando indicatori che possono essere divisi in rapporti o indici statici e flussi di valore. Tale analisi è considerata statica quando prende in considerazione lo studio degli indici, mentre è dinamica quando analizza i flussi.

Per poter ricavare gli indici necessari alla valutazione dello stato di salute dell'azienda, i revisori devono prima operare una riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico che compongono il bilancio d'azienda.

Gli indici di bilancio hanno un ruolo fondamentale nella gestione dell'azienda ed è quindi necessario scorporarli e metterli in evidenza perché possano tradursi in dati capaci di indirizzare l'operatività. Nello specifico, questi indicatori possono essere suddivisi in patrimoniali, economici e di rotazione. I primi possono essere configurati come quozienti o come indici: i quozienti mettono a confronto una voce dell'attivo dello stato patrimoniale con una voce del passivo, mentre gli indici misurano una voce dello stato patrimoniale con il totale della sezione di cui la stessa fa parte¹⁰².

¹⁰² A. Danovi, A. Quagli, *Crisi aziendali e processi di risanamento. Modelli interpretativi, prevenzione e gestione della crisi d'impresa, casi aziendali*, Ipsoa, Milano, 2012.

Gli indicatori economici e di rotazione, invece, vengono generalmente chiamati indici perché normalmente confrontano grandezze economiche con grandezze patrimoniali.

Tuttavia, come tutti gli strumenti, devono essere utilizzate nel modo e nell'ottica giusta. Infatti, il bilancio d'esercizio e i relativi strumenti d'analisi permettono di tracciare un profilo essenzialmente basato su dati a consuntivo delle variabili aziendali; per cui l'analisi di bilancio in questa sede, per poter adempiere al suo compito di "premonitrice della crisi" deve essere letta e utilizzata in ottica preventiva per analisti e revisori esterni.

Tutto ciò pone di fronte a due considerazioni: in primo luogo occorre considerare che il quadro diagnostico che si ricava dalla lettura del bilancio assume validità solo nella misura in cui gli andamenti passati sono rappresentativi degli andamenti attuali e soprattutto prospettici dell'azienda. Di conseguenza una corretta analisi di bilancio deve essere realizzata confrontando situazioni contabili riferite almeno a tre esercizi consecutivi, che permettano di delineare un trend più probabile dello sviluppo dell'attività aziendale.

In secondo luogo, si deve considerare che il bilancio possiede scarsa attitudine a segnalare tempestivamente situazioni di crisi¹⁰³: i valori di bilancio sono l'effetto in termini monetari delle azioni umane e del comporsi di variabili esterne e interne. Pertanto, nel momento cui il bilancio evidenzia palesemente un probabile sintomo di crisi, le relative cause potrebbero già attraversare una fase degenerativa difficilmente sanabile. Da qui segue che il revisore dovrà utilizzare gli strumenti

¹⁰³ *"I dati quantitativi che formano il bilancio d'esercizio raramente rappresentano sintomi primari; infatti sono da considerare come sintomi intermedi e finali, che pertanto segnalano tardivamente cause di crisi già operanti"*. P. Bastia, *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino, 1996, pag. 143.

di interpretazione del bilancio non tanto per conoscere crisi in atto, quanto per cogliere piccoli sintomi di una eventuale crisi futura.

Tenendo presente queste avvertenze, in questa sede si prenderanno in considerazione solo quegli indicatori ritenuti dal CNDCEC più sensibili a segnalare eventuali stadi di crisi, da utilizzare quali campanelli d'allarme in sede di monitoraggio.

Si ricorda infine, che gli schemi e degli indicatori di seguito presentati richiedono necessariamente di essere personalizzati sulle specifiche caratteristiche di ogni azienda. La normativa, infatti, consente una deroga all'applicazione degli indicatori di crisi standard al fine di ridurre il rischio di generare "falsi positivi", nell'ipotesi in cui l'azienda non li ritenga adeguati in base alle proprie caratteristiche. Per questo è libera di optare per indici elaborati dalla stessa azienda, e in particolare dai revisori e dai professionisti abilitati, chiamati ad attestare l'adeguatezza degli indici in base alle normative e in base alla specificità dell'impresa.

A tal proposito vi è una precisazione da fare: qualora l'impresa opti per indici personalizzati, dovrà darne menzione nella nota integrativa del bilancio di esercizio insieme all'attestazione del professionista indipendente, esponendo le motivazioni che hanno portato a quella scelta ed indicando quali sono questi indicatori ritenuti idonei a rappresentare l'azienda e a far emergere la sussistenza del suo stato di crisi.

Pertanto, l'intento in questa sede non è tanto quello di descrivere il funzionamento dei meccanismi automatici di controllo aziendale, ma quello di illustrare le logiche alla base di questi strumenti, la cui capacità segnaletica può essere massimizzata solo attraverso l'interpretazione, la lettura e l'utilizzo da parte dei

revisori e in generale dei professionisti che conoscono la specificità dell'azienda e del settore in cui opera.

3.6.1 Gli indici di allerta

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, con l'articolo 13 ha assegnato il compito al Consiglio Nazionale dei commercialisti ed Esperti Contabili di elaborare gli indici necessari al completamento del sistema d'allerta:

“Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano 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. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24.

Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1

che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. [...]¹⁰⁴”

Come si può evincere da questo articolo, gli indici in questione costituiscono dei segnali di crisi, ma non assumono da soli rilevanza sufficiente a far ritenere sussistente uno stato di crisi ai sensi dell'art 14 CCII. Per cui, il legislatore ha delegato al CNDCEC il compito di elaborare indici di cui al comma 1, che, valutati unitariamente, consentono una ragionevole presunzione dello stato di crisi. Infatti, gli indici sono definiti come strumenti per rilevare squilibri reddituali, patrimoniali o finanziari, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dall'imprenditore, e da ciò si può desumere che il concetto di indicatori usato dal Codice sia più ampio rispetto al concetto di indici che fanno riferimento a confronti tra grandezze economiche, patrimoniali o finanziarie.

Operando un'attenta analisi della norma, si può dedurre che il legislatore non solo ha delegato il CNDCEC di ideare un gruppo di indici per la rilevazione della crisi, ma anche di fornire un iter logico di lettura di tali indici che ne renda possibile una valutazione unitaria e di sviluppare un supporto metodologico che chiarisca e quindi renda omogeneo il calcolo degli indici, partendo dalla valutazione dell'andamento aziendale.

Il fatto che gli indici di cui al co. 2 debbano permettere agli organi di controllo e agli amministratori di arrivare ad una valutazione unitaria¹⁰⁵ della situazione

¹⁰⁴ Art 13 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

¹⁰⁵ “Il fatto che gli indici di cui al co. 2 siano suscettibili di una valutazione unitaria implica non tanto la loro predisposizione di una misura di sintesi, come lo Z-score di Altman, quanto lo

aziendale costituisce un vincolo per la loro individuazione, nel senso che questi soggetti, ricorrendo agli indicatori proposti, devono essere in grado di valutare le cause e il significato dei segnali provenienti proprio dal complesso degli indici per individuare un livello di crisi rilevante ai fini della segnalazione.

Gli indicatori della crisi sono stati scelti sia tra quelli utilizzati comunemente nella pratica aziendalistica, sia tra quelli maggiormente inclusi nei modelli di diagnosi precoce dell'insolvenza aziendale.

Dunque, la contabilità, il bilancio, il budget ed il piano aziendale sono i documenti contabili indispensabili per la conoscenza economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa oggetto di amministrazione, documenti a partire dai quali devono essere elaborati i suddetti indicatori.

Il sistema degli "indici della crisi" è composto su due livelli gerarchici: il primo racchiude quegli indici applicabili indistintamente a tutte le imprese; il secondo invece quelli aventi "valori soglia" differenti per settore economico. Tenendo conto di ciò, anche la loro applicazione deve avvenire secondo la gerarchia: se si osserva il superamento del valore soglia degli indici generali allora è possibile ipotizzare la presenza di una crisi; se invece non viene superato, si passa alla verifica degli indici specifici per settori e, in presenza di un superamento della relativa soglia, è ipotizzabile una crisi dell'impresa.

In sintesi, sono stati costruiti i "ratio di bilancio" riconducibili alle seguenti aree gestionali: sostenibilità degli oneri finanziari e dell'indebitamento; grado di adeguatezza patrimoniale e composizione del passivo per natura delle fonti; equilibrio finanziario; redditività; sviluppo e, infine, indicatori di specifici ritardi nei pagamenti.

sviluppo di un percorso logico di indici che, articolati in varie fasi, porti alla valutazione unitaria". CNDCEC, Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta, 20 ottobre 2019.

3.6.2 Indici applicabili a tutte le imprese

Di seguito sono analizzati gli indici applicabili a tutte le imprese.

Patrimonio netto negativo

La presenza di un patrimonio netto negativo è un indice di crisi applicabile per tutte le imprese e, in particolare, per le società di capitali, quando è al di sotto del limite di legge. Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite di legge a causa di perdite di esercizio, anche cumulate, e costituisce un pregiudizio alla continuità aziendale, perché può essere causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484 c.c.), finché tali perdite non vengono coperte e il capitale sociale riportato al limite legale.

Come si può facilmente capire, questo indice è rilevabile dalla voce del “Patrimonio netto”, situata nello stato patrimoniale dell’impresa¹⁰⁶, alla quale va sottratta la voce “crediti verso soci per versamenti ancora dovuti¹⁰⁷”, eventuali dividendi deliberati e non ancora contabilizzati. Da ricordare che nel calcolo del patrimonio netto non si tiene in considerazione dell’eventuale “Riserva di operazioni di copertura dei flussi finanziari”, a prescindere dal suo saldo, ai sensi dell’art. 2426 c.c., co.1, n°11-bis.

Una soluzione al patrimonio netto negativo può essere racchiusa in una ricapitalizzazione; comunque sia, ai fini segnaletici è ammessa la prova contraria dell’assunzione di provvedimenti di ricostituzione del patrimonio al minimo legale.

DSCR (Debt Service Coverage Ratio)

¹⁰⁶ “Patrimonio netto”: totale voce A, sezione “passivo” dello stato patrimoniale, art. 2424 c.c.

¹⁰⁷ “Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti”: voce A, stato patrimoniale “attivo”.

Il “Rapporto di copertura del servizio del debito” è utilizzato dalle imprese, dai commercialisti, dai revisori contabili e dalle banche per verificare la sostenibilità dei debiti dell’impresa da rimborsare, ovvero per accertare la capacità futura (nei prossimi 6 mesi) di un’impresa di onorare i propri debiti finanziari con flussi di cassa generati dalla gestione operativa. Nella versione più semplificata, è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa prodotti dalla gestione operativa e gli impegni finanziari, assunti in termini di quota capitale ed interesse, oggetto di rimborso nell’orizzonte temporale considerato.

IL CNDCEC propone due approcci per il suo calcolo, entrambi basati sul budget di tesoreria: nel primo approccio, il budget di tesoreria, redatto dall’impresa, rappresenta le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi. Da tale budget si ricavano il numeratore e il denominatore dell’indice DSCR: al numeratore si sommano tutte le risorse disponibili, le liquidità iniziali più tutte le entrate finanziarie dei prossimi sei mesi (escluse le uscite relative al rimborso dei debiti finanziari poste al denominatore del rapporto). Al denominatore, invece, si collocano tutte le uscite previste per il rimborso delle quote capitale dei debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori, incluse le quote relative al leasing finanziario)¹⁰⁸.

Nel secondo approccio, il DSCR è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa al servizio del debito¹⁰⁹ e il debito non operativo, da rimborsare nei sei mesi, composto da: debiti tributari e contributivi (con sanzioni e interessi) non

¹⁰⁸ Fra le uscite si deve tener conto anche della gestione degli investimenti, mentre fra le entrate, le linee di credito accordate e non utilizzate, ma disponibili nei 6 mesi.

¹⁰⁹ Ossia i flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa più quelli del ciclo degli investimenti (come definiti nell’OIC 10), le liquidità iniziali e le linee di credito accordate e non utilizzate, ma disponibili nei 6 mesi.

correnti¹¹⁰, debiti commerciali e debiti diversi scaduti, e infine pagamenti di capitale e interessi su debiti finanziari.

Ovviamente, questo indice è utilizzabile solo nel caso in cui gli organi di controllo ritengano i dati raccolti per il calcolo affidabili; inoltre, la stima di questo dato prognostico è compito dell'organo amministrativo delegato, chiamato in ogni momento a monitorare l'equilibrio finanziario e l'andamento della gestione aziendale.

Ai fini del calcolo del DSCR, l'orizzonte temporale di sei mesi può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio se superiore a sei mesi, nel caso in cui ciò renda più agevole ed affidabile il suo calcolo. In ogni caso, numeratore e denominatore devono essere confrontabili tra loro.

Un DSCR superiore a uno significa che l'azienda è in grado di coprire i suoi debiti su un orizzonte di sei mesi; ciò significa che il cash flow operativo è superiore agli impegni finanziari e quindi la situazione è positiva. Per valori del DSCR inferiori a uno, vi è invece una "ragionevole presunzione dello stato di crisi", in quanto il cash flow operativo non è sufficiente a coprire i debiti finanziari nel periodo considerati. In questo modo vi è il rischio di situazioni di tensione finanziaria con possibili difficoltà nel rimborso del debito.

Infine, qualora l'indice sia uguale a uno, i flussi finanziari sarebbero totalmente assorbiti dagli impegni finanziari e, in teoria, l'azienda non avrebbe altro cash flow per investimenti o dividendi.

¹¹⁰ Cioè debito il cui versamento non è stato effettuato secondo le scadenze di legge, il cui pagamento scade nei successivi mesi in virtù delle rateizzazioni o dilazioni accordate.

Ecco che l'approccio diretto e prospettivo, rispetto all'approccio indiretto basato su dati storici di bilancio, fornisce indicazioni più realistiche sulle reali capacità dell'impresa di pagare i debiti nei sei mesi successivi.

Indici di settore

Qualora non sia disponibile il DSCR, si prende in considerazione il superamento congiunto delle soglie dei seguenti cinque indici:

1. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari;
2. Indice di ritorno liquido dell'attivo;
3. Indice di adeguatezza patrimoniale;
4. Indice di indebitamento previdenziale e tributario.

I primi due indici misurano la “sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare”. In particolare, l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari si calcola come rapporto tra gli interessi più altri oneri finanziari¹¹¹ e i ricavi netti dati dalla voce A.1) “Ricavi delle vendite e prestazioni” dell'art. 2425 del Codice civile.

Il secondo indice, invece, è costituito dal rapporto tra il cash flow ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari¹¹², dal quale dedurre i ricavi non monetari (rivalutazioni, partecipazioni, etc.), posto al numeratore, e il totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424c.c., al denominatore.

Proseguendo, l'indice di adeguatezza patrimoniale è calcolato dal rapporto tra il patrimonio netto e il totale dei debiti; in particolare include: al numeratore, il patrimonio netto costituito dalla voce A dello stato patrimoniale passivo dell'art.

¹¹¹ Di cui alla voce C.17, art. 2425 c.c.

¹¹² Come ad esempio gli ammortamenti, gli accantonamenti per rischi, le svalutazioni dei crediti).

2424 c.c., detratti i crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti¹¹³ e i dividendi deliberati; al denominatore, invece, si hanno i debiti totali costituiti da tutti i debiti¹¹⁴, indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi¹¹⁵.

Il quarto indice, quello sulla liquidità, è dato dal totale delle attività e il totale delle passività a breve termine. Nello specifico, si ha al numeratore la somma delle voci dell'attivo circolante¹¹⁶ esigibile entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi; al denominatore, al contrario, è collocato il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti (voce D del passivo dello stato patrimoniale) esigibili anch'essi entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).

Infine, l'indice di indebitamento previdenziale e tributario è costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario¹¹⁷ ed il totale dell'attivo¹¹⁸.

3.7 La valutazione dell'impatto degli indici: osservazioni e criticità

Come si è appreso nei paragrafi precedenti, la fondatezza degli indizi della crisi provenienti dal sistema di indicatori illustrato è il risultato della valutazione professionale e unitaria fatta dai revisori e dagli organi di controllo societari.

Gli indicatori sono stati selezionati mediante l'analisi della capacità predittiva univariata (del singolo indice) dell'evento d'insolvenza a tre anni dalla data

¹¹³ Voce A dell'attivo dello stato patrimoniale.

¹¹⁴ Voce D del passivo dell'art. 2424 c.c.

¹¹⁵ Voce E passivo dell'art. 2424 c.c.

¹¹⁶ Voce c attivo dell'art. 2424 c.c.

¹¹⁷ Dato dalla somma dei debiti tributari, esigibili entro e oltre l'esercizio successivo e l'indebitamento previdenziale formato dai debiti verso istituti previdenziali e assistenza sociale esigibili entro e oltre l'esercizio successivo.

¹¹⁸ L'attivo netto corrisponde al totale dell'attivo dello stato patrimoniale

dell'ultimo bilancio. La capacità previsionale degli indicatori è stata valutata sulla base delle seguenti metriche:

- Accuracy Ratio (o indice di Gini);
- Differenza delle mediane degli indicatori tra imprese “bad” (insolventi) e “good” (non insolventi);
- Andamento dei tassi d'insolvenza (TD) per quantili dell'indicatore, con particolare attenzione all'efficacia dell'indicatore nella coda della distribuzione (area di rischio).

Tutto questo perché, per funzionare al meglio il sistema di allerta ha bisogno di indici efficaci, soprattutto nella coda più rischiosa della distribuzione statistica e non risenta di problemi computazionali che ne possano influenzare l'efficacia.

Questo importante aspetto è stato valutato durante nella fase di analisi qualitativa: si è analizzata l'interpretabilità degli indici, insieme ad altri aspetti quali la completezza informativa, la semplicità di calcolo, la rappresentatività per l'area di analisi, l'interpretabilità economica, la prassi di utilizzo.

Altresì, per identificare quegli indici che potessero apportare il maggior contenuto informativo originale, sono stati privilegiati quelli che non presentavano problemi algebrici, escludendo anche quelle combinazioni di indici eccessivamente correlati tra loro.

Con questo approccio sono stati quindi identificati per ogni area di analisi gli indicatori più rappresentativi, che sono stati analizzati successivamente in chiave multivariata.

Per quanto riguarda le criticità riscontrate, un aspetto da considerare è il fatto che il superamento delle soglie stabilite dalla legge e dal CNDCEC per i vari indici fornisce ragionevoli presunzioni ma non implica automaticamente la fondatezza

dell'indizio di crisi, tenuto conto della citata definizione di crisi di cui all'art. 2 CCI¹¹⁹, delle specificità aziendali e delle prospettive gestionali.

La rilevazione dei fondati indizi della crisi ha quale riferimento almeno uno dei seguenti casi che l'art. 13, co. 1 del Codice della crisi d'impresa ritiene sintomatici di uno stato di crisi rilevante per la sua segnalazione:

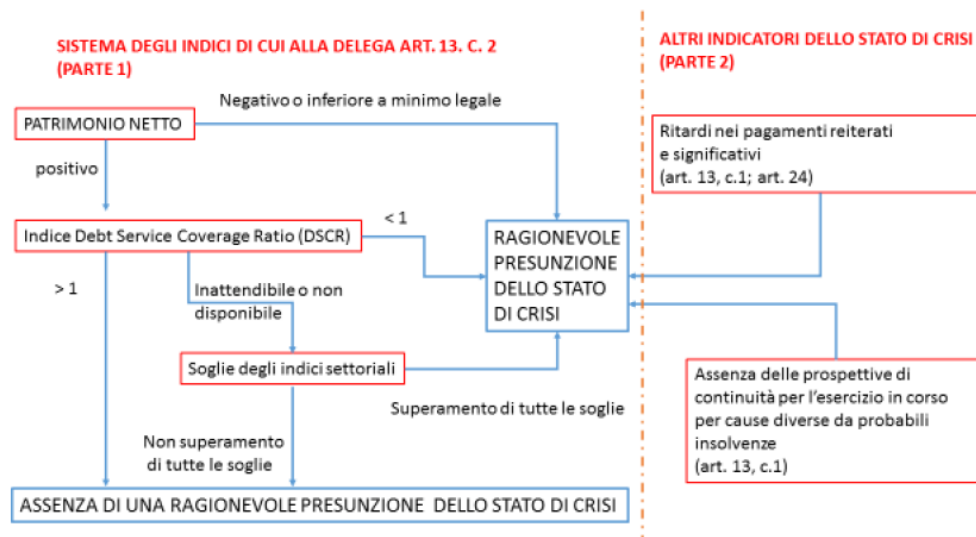
- la non sostenibilità del debito nei successivi sei mesi;
- il pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o se la durata residua dell'esercizio è inferiore a sei mesi per i successivi sei mesi;
- la presenza di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.

Dunque, i casi rientranti nell'art. 13 costituiscono il momento di discriminare tra situazioni di crisi che possono essere gestite ancora internamente all'impresa e situazioni di crisi rilevante che comportano l'obbligo di segnalazione di cui all'art. 14 del Codice della crisi.

Alla luce di quanto esposto sopra, ed in particolare in considerazione dei reiterati e significativi ritardi nei pagamenti e del pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o se la durata residua dell'esercizio è inferiore a sei mesi per i successivi sei mesi, il quadro delle ragionevoli presunzioni dello stato di crisi si completa nel seguente modo:

¹¹⁹ Si ricorda che l'unica definizione di crisi giuridicamente apprezzabile ai fini della costruzione del sistema d'allerta è contenuta nell'art. 2 del D. Lgs 14/2019: *“Lo stato di crisi risiede nella inadeguatezza delle disponibilità liquide attuali e dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni esistenti ed a quelle previste”*.

IL QUADRO DEGLI INDICATORI NELL'ACCERTAMENTO DELLO STATO DI CRISI



Fonte: CNDCEC, *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019

Secondo quanto rinvenibile dal documento del CNDCEC, il 50,9% delle imprese segnalate sono entrate in uno stato di insolvenza nei 3 anni successivi; al contrario, il restante 49,1% è stato “segnalato senza essere in corso” in situazione di insolvenza, anche se il 44% dei casi di falsi positivi non risultano più attivi ad oggi, contro una percentuale fisiologica di non più attivi del 12,4% della rimanente parte del campione non segnalato¹²⁰.

Appare quindi evidente l’elevata incidenza dei falsi positivi, nonostante “*la scelta sia stata di privilegiare modelli che minimizzassero il numero di falsi positivi, ammettendo quindi la possibilità di un maggior numero di falsi negativi*”.

¹²⁰ Cfr. P. Fratini, *La capacità predittiva degli indicatori della crisi*, in “Il Sole 24 Ore”, 15 gennaio 2020.

Cercando di stimare l'impatto degli indicatori e delle loro soglie sulla numerosità delle segnalazioni, su richiesta del Ministero della Giustizia, Cerved ha realizzato un'analisi empirica basata sui bilanci depositati dalle società di capitali negli anni 2011-2016¹²¹, con lo scopo di quantificare il numero delle imprese che potrebbero essere coinvolte nelle procedure di allerta. Sono state individuate, in tal modo, quelle società con bilanci che hanno manifestato situazioni di insolvenza nel periodo considerato ed è stato costruito un campione rappresentativo dell'economia italiana¹²².

Analizzando i risultati si può affermare che il sistema di indici selezionato è destinato a generare valanghe di segnalazioni con moltissimi falsi positivi, dove purtroppo però il falso positivo non sarebbe identificato come tale, ma finirebbe per aggravare definitivamente la situazione di imprese in difficoltà temporanea (o in una situazione di squilibrio perdurante e ormai connaturato), solo per aver convocato di fronte all'OCRI tali imprese. Si pensi al rischio di crisi di fiducia dei terzi in caso di fuga di notizie circa l'avvenuta convocazione di fronte all'OCRI.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda l'orizzonte temporale di riferimento: se l'obiettivo è quello della tempestiva emersione della crisi, ci si chiede se l'orizzonte temporale di sei mesi preso in considerazione per il calcolo della sostenibilità dei debiti della continuità aziendale non sia un obiettivo troppo limitato.

Infatti, nell'ipotesi in cui tale sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale sia a rischio negli orizzonti temporali indicati dalla norma, l'allerta che il legislatore vorrebbe far scattare non sarebbe più tempestiva, perché la crisi è già evidente e

¹²¹Per coprire un arco temporale sufficientemente ampio ed ottenere evidenze strutturali e non influenzate dalla congiuntura economica.

¹²² Ad ogni azienda insolvente è stata abbinata una gemella in condizioni operative normali (campione bilanciato).

perdurante. Pertanto, il legislatore idealmente si posiziona in uno stadio piuttosto avanzato, e forse tardivo per un efficace azione di risanamento, adoperandosi a fornire indicatori attendibili per svelare la crisi, quando la stessa in realtà appare già visibile dai dati contabili.

Si può dedurre quindi che, nonostante il legislatore adotti un approccio aziendale alla crisi d'impresa, si distanzia significativamente dalla dottrina che individua nel momento di incubazione della crisi il momento migliore in cui intervenire.

Anche per una coerenza lessicale, la diagnosi precoce della crisi nella fase di incubazione dovrebbe avvenire in un momento in cui non ci sono ancora indizi o manifestazioni palesi nelle analisi dei dati storici contabili.

Per realizzare ciò, la diagnosi precoce dovrebbe essere fatta su un esame dei dati prospettici, attraverso sistemi di budgeting e reporting affidabili in grado di evidenziare congiuntamente o alternativamente tre elementi:

- crescenti coefficienti di impiego di manodopera e materie prime;
- riduzioni delle quantità di prodotto/servizio vendute;
- aumento dell'incidenza dei costi indiretti di produzione.

Il legislatore richiama, invece, come unico indicatore basato su dati prospettici, il cosiddetto DSCR, che fornisce indicazioni solo di natura finanziaria, che sono l'effetto (traslato nel tempo) di una riduzione di efficienza¹²³.

Inoltre, la teoria aziendalistica fornisce altre modalità previsive e strumenti più articolati di quelli dettati nel Codice della crisi, rinvenibili nei principi di revisione (ISA Italia) 570 sulla continuità aziendale, dal principio n° 11 delle norme di

¹²³ Cfr. P. Fratini, *La capacità predittiva degli indicatori della crisi*, in "Il Sole 24 Ore", 15 gennaio 2020.

comportamento del Collegio sindacale delle società quotate del CNDCEC e infine dall'OIC 6, riguardante la ristrutturazione del debito e l'informativa di bilancio.

In conclusione, a parere della tesista, la portata informativa degli indici indicati dal CNDCEC, in un'ottica di tempestiva emersione della crisi, può sembrare un po' sopravvalutata, perché sono dati convenzionali, storicizzati e in parte inaffidabili, nel caso in cui le voci di bilancio utilizzate nel calcolo di tali indici siano stimate in modo errato o in modo da "mascherare" lo stato di crisi. Dunque, l'intento della norma è condivisibile nella ratio, ma potrebbe essere migliorata nella scelta degli strumenti utilizzati.

CONCLUSIONI

Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, analizzato in parte in questa sede, presenta elementi innovativi rispetto alle norme passate: cambia la prospettiva con cui l'imprenditore deve rapportarsi nei confronti della gestione aziendale e di quelle informazioni che potrebbero essere rilevanti per individuare tempestivamente un'interruzione di continuità aziendale. In questo senso, il legislatore impone agli organi amministrativi e agli organi di controllo nuove responsabilità e nuovi compiti, che consistono in azioni idonee a rispettare determinati parametri e criteri di efficienza che certificano lo stato di salute dell'impresa, oltre che funzionali per una tempestiva emersione della crisi.

Tuttavia, a parere della sottoscritta, esso non deve esser visto come un nuovo "onere" da subire, ma come un'occasione, uno stimolo, per migliorare i propri assetti organizzativi interni, soprattutto agli occhi degli stakeholders e della concorrenza che ogni impresa deve affrontare. Infatti, il nuovo Codice sulle procedure concorsuali nasce con l'obiettivo di essere uno strumento utile al management per riuscire ad individuare con tempestività segnali che possono compromettere nel lungo periodo l'attività aziendale.

Analizzando la tematica proposta, una domanda sorge spontanea: perché dover arrivare a gestire la crisi quando la si può prevenire? Ovviamente ad oggi si ha bisogno di nuovi strumenti innovativi per fronteggiare le crisi già presenti e quelle che in futuro saranno inevitabili, ma allo stesso tempo ci sono situazioni e realtà aziendali che, se gestite nel modo giusto e con soggetti preparati attraverso l'utilizzo di strumenti adeguati, non per forza si trasformano in dissesto, insolvenza o crisi consolidata.

Per questo, con uno sguardo al futuro, il legislatore si è impegnato ad emanare nuove norme con un approccio diverso rispetto al passato, con un approccio più

orientato alla previsione che alla gestione, con un approccio alla prevenzione anziché alla cura.

In ogni caso, l'evento scatenante la crisi, una volta individuato, va considerato un elemento cruciale nel binomio crisi-risanamento perché in mancanza di eventi scatenanti, molte imprese rischiano di trasformarsi in “rane bollite”: agiscono ignorando la crescente necessità di cambiamento fino a che falliscono¹²⁴.

Per realizzare gli scopi prefissati, il legislatore ha istituito un altro elemento ad hoc e innovativo rispetto al passato: le cosiddette procedure di allerta, con le quali si impone ai revisori e ai creditori pubblici qualificati l'onere di segnalare l'esistenza di fondati indizi della crisi agli organi amministrativi dell'azienda. In caso di inadeguata risposta o inadeguata attività di risanamento da parte della società, questi soggetti devono informare tempestivamente l'organismo di composizione assistita della crisi (OCRI), per non incorrere anch'essi in responsabilità. Lo scopo di questa azione è proprio quello di salvaguardare al massimo il valore economico e patrimoniale dell'azienda e ridurre il pregiudizio per l'operatività aziendale. Se poi si considerano i danni che potenzialmente un'impresa in crisi potrebbe arrecare a tutti i soggetti con i quali interagisce, è necessario che gli strumenti di controllo sulla sua operatività e i soggetti responsabili della gestione siano validi e tempestivi in modo da opporre un effetto ostacolo a situazioni pregiudizievoli.

In effetti, un sistema di allerta interna efficace sarebbe in grado di intercettare le situazioni di crisi prima che si traducano in insolvenza, evitando al contempo il più possibile le false segnalazioni.

¹²⁴ A. Danovi, A. Quagli, *Crisi aziendali e processi di risanamento. Modelli interpretativi, prevenzione e gestione della crisi d'impresa, casi aziendali*, Ipsa, III ed. 2012.

Dunque, si può affermare che, per la prima volta, viene data importanza, a livello normativo, anche all'analisi previsionale della gestione aziendale riferibile ad almeno sei mesi successivi, e che il sistema delle responsabilità è stato ridisegnato in funzione dell'obbligo fondamentale di gestire in modo adeguato il rischio di crisi e salvaguardare la vita dell'azienda sia da minacce esterne che interne. Gli amministratori, infatti, non sono più gli unici soggetti coinvolti nella predisposizione e nel corretto funzionamento di un adeguato sistema organizzativo dell'impresa: la normativa oggi impone nuovi compiti e doveri all'organo di controllo e al revisore, con l'obiettivo di far emergere in ogni caso e precocemente i segnali di eventuali squilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Altre importanti novità risiedono nell'utilizzo di specifici indici di bilancio definiti a livello normativo, che devono essere calcolati e monitorati periodicamente. Per tale motivo l'azienda dovrà elaborare bilanci intermedi di verifica sulla base dei quali verranno verificati gli scostamenti e calcolati gli indici. Il corretto calcolo degli indicatori della crisi di impresa diventa un presupposto indispensabile per l'attività di valutazione che l'organo amministrativo e l'organo di controllo sono chiamati ed effettuare.

Ad ogni modo, per ogni analisi che si rispetti, vanno segnalate alcune criticità sul piano sostanziale: il riferimento al periodo di tempo stabilito di tre mesi per il superamento degli indici suddetti comporta l'esigenza di una valutazione almeno trimestrale degli stessi. Tale valutazione, in assenza di un bilancio approvato, dovrà essere condotta sulla base di una situazione infra-annuale, avente natura volontaria, redatta dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario. La necessità che il controllo degli indicatori di crisi sia più frequente qualora le condizioni economiche, finanziarie o patrimoniali dell'impresa siano tali da renderlo necessario, potrebbe mettere in difficoltà l'azienda in questione, poiché la capacità di ciascuna impresa di implementare un adeguato assetto

organizzativo, che consenta un frequente calcolo degli indicatori di crisi, dipende dalla dimensione, dalla complessità e dalla qualità dell'organizzazione aziendale, dagli strumenti disponibili e, in ultimo, dalle risorse umane impiegate.

Occorre dunque identificare una periodicità che consenta di contemperare le due esigenze sopra evidenziate.

Inoltre, pur nell'estrema varietà dei parametri prescelti, gli indicatori difficilmente individuano in modo diretto la reale causa di crisi. È in questo frangente che si stagliano figure professionali fondamentali come quella del revisore, che con le loro competenze professionali, indispensabili per adempiere agli obiettivi proposti dal legislatore, hanno la capacità di aiutare l'azienda ad individuare i sintomi prodromici di una crisi imminente e da questa risalire alle relative cause, fattore essenziale per adottare poi in tempo le strategie più idonee al fronteggiamento dello squilibrio in questione. Oltre ciò, l'insediamento tempestivo del sindaco o del revisore è di fatto una condizione importante anche per poter assicurare e garantire un puntuale e continuo controllo dell'andamento economico, patrimoniale e finanziario dell'esercizio sociale dell'azienda.

Pertanto, l'aspetto che maggiormente deve essere sottolineato non è tanto il calcolo degli indici, quanto l'interpretazione dei risultati nel tempo: è importante che vi siano intorno all'impresa professionisti preparati, in grado di valutare con coerenza i risultati delle analisi di monitoraggio.

Si prospetta così, in un futuro prossimo, un nuovo modo di fare il revisore e il sindaco che da questo momento metterà alla prova molti professionisti, chiamati a collaborare con le aziende al fine di impiantare un modello organizzativo che possa facilitare la rilevazione quasi istantanea di campanelli di allarme, in considerazione delle importanti responsabilità previste dal nuovo codice in capo all'imprenditore che non rilevi tempestivamente i segnali di crisi.

Peraltro, tutto il lavoro di analisi degli equilibri reddituali, patrimoniali e finanziari di un'impresa presuppone un nuovo approccio gestionale non solo per l'impresa, ma soprattutto per questi professionisti chiamati a interpretare tutti i segnali che provengono dai dati contabili e di bilancio. E questo vale sia per l'impresa in crisi sia per l'impresa sana: il monitoraggio, come già accennato, deve essere effettuato in ogni momento di ogni impresa, a prescindere dalla fase di vita in cui questa si trova, proprio perché ha un ruolo preventivo e non più consuntivo.

D'altro canto, la nuova normativa allarga la platea delle aziende che potrebbero essere soggette a revisione, prevedendo la nomina del collegio sindacale, del sindaco unico o del revisore legale: tutto questo rappresenta una vera e propria opportunità anche per i giovani neolaureati che si specializzeranno in questo campo, oltre che per coloro che già vi operano. Il semplice commercialista potrà continuare ad essere il consulente contabile, fiscale, tributario, amministrativo e finanziario dell'impresa, ma nello stesso tempo si prevedono nuovi ruoli strategici da assumere quali il sindaco, il revisore, un membro dell'OCRI o anche il professionista che attesti la correttezza dei piani di risanamento.

Nell'espletamento della loro missione, i revisori dei conti, i sindaci e tutti i professionisti operanti in questo campo hanno il dovere di approfondire le loro conoscenze in ambito economico e gestionale, alla luce delle maggiori responsabilità affidategli dalla normativa, attraverso corsi di formazione e perfezionamento che contribuiscano ad allineare in ogni momento le loro capacità e conoscenze con le esigenze delle realtà aziendali in continua evoluzione.

L'intento è proprio quello di diffondere, anche nelle imprese di minori dimensioni, una maggiore cultura sul controllo di gestione e una migliore organizzazione contabile e amministrativa delle aziende, in grado di supportare la

crescita e lo sviluppo delle stesse. Infatti, nelle aziende di minori dimensioni o poco strutturate non esiste un'area dedicata al controllo di gestione; in questi casi il ruolo del revisore è duplice in quanto, da una parte, deve verificare l'affidabilità delle informazioni e controlli e, dall'altra, deve illustrare all'imprenditore l'importanza di dotarsi di un controllo di gestione più strutturato, con la presenza di personale preparato e dedicato alla predisposizione degli obiettivi e del monitoraggio costante dei dati, a partire dal budget aziendale.

L'accuratezza degli strumenti di controllo di gestione è indubbiamente un requisito essenziale per poter ridurre il rischio di revisione ma, nel contempo, le attività di revisione legale possono contribuire in modo significativo al miglioramento dei sistemi aziendali di programmazione e controllo.

Troppo spesso il revisore è visto come un mero verificatore e un costo, sia in termini di risorse finanziarie che di tempo, imposto dalla legge e non si considera quanto la corretta interazione e collaborazione, che i revisori dovrebbero avere con i soggetti preposti al controllo interno, favoriscano una gestione efficace ed efficiente dell'azienda, scongiurando il rischio di una crisi aziendale. In effetti, nelle imprese con un controllo di gestione più evoluto, il controller condivide con il revisore legale il piano dei controlli e delle aree oggetto di verifica, cosicché quest'ultimo possa facilmente verificare l'affidabilità del sistema di controllo interno e di gestione dell'azienda sottoposta ad audit, nonché l'attualità e la coerenza delle attività quotidianamente svolte, rilevando eventuali i rischi di processo ed errori "non intenzionali".

In chiusura di questa riflessione sulle interazioni tra società di revisione e controllo di gestione, si può affermare che il revisore, nel mettere in luce le eventuali criticità, deve adottare un comportamento non passivo, ma proattivo cercando di creare valore aggiunto alla stessa azienda: un confronto e una

comunicazione costante con la Direzione e i controller, soprattutto in fase di pianificazione delle attività e dei risultati attesi o delle aree di miglioramento e dei possibili interventi correttivi, consente di ridurre l'intervento del revisore legale ex-post e di instaurare un rapporto di fiducia con il management. Solo agendo in questo modo, le attività di revisione possono contribuire positivamente al miglioramento dei sistemi di programmazione e controllo aziendali, facendo sì che la revisione possa diventare un'attività di consulenza professionale ad alto valore aggiunto.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BIBLIOGRAFIA

- ALDRIGHETTI F., SAVARIS R. (2008), *La riforma delle procedure concorsuali e i modelli di gestione dell'impresa in crisi*, Progetto Smefin
- AMIGONI F. (1977), *Il controllo di gestione e le crisi di impresa*, Egea, Milano
- BARBIERI R., STORARI C. (2008), *Come prevenire e monitorare le crisi: giudizio di sussistenza del principio di continuità aziendale*.
- BASTIA P. (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino
- BERNARDI D., TALONE M., *Sistemi di allerta interna. Il monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario*, Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Milano, n°71
- BERTOLI G. (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano
- BRODI E. (2018), *Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione*, in "Questioni di Economia e Finanza", Banca d'Italia Eurosystema, n° 440
- BUTTIGNON F. (2008), *Il governo delle crisi d'impresa in Italia alla luce del nuovo quadro normativo: una riflessione introduttiva*, in "Rivista dei dottori commercialisti"
- CANZIANI A. (1977), *Le strategie d'impresa*, Etas Libri, Milano
- CARAMIELLO. C. (1965), *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Corsi, Pisa
- CARBONI C. (2011), *La solitudine dell'imprenditore*, in "Commenti & Inchieste", Il Sole 24 Ore.

CEROLI P., MENGHI A. (2019), *S.r.l., i criteri per scegliere se nominare un revisore o un sindaco*, in “Il sole 24 ore”, 10 dicembre 2019.

CNDCEC (2019), *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019.

D'ALESSANDRO F. (2001), *La crisi dell'impresa tra diagnosi precoci e accanimenti terapeutici*, in “Giurisprudenza commerciale”, Vol.28, Fascicolo 4.

D'ANNUNZIO N., FALAVIGNA G. (2004), *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza. Una prospettiva delle metodologie applicate*, Ceris-Cnr working paper, n°17

DANOVI A., QUAGLI A. (2012), *Crisi aziendali e processi di risanamento: modelli interpretativi, prevenzione e gestione della crisi d'impresa, casi aziendali*, IPSOA, III edizione.

FAZZINI M. (2009), *Analisi di bilancio. Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, Ipsoa, Milano

FERRERO G. (1981), *Finanza Aziendale*, Giuffrè, Milano

FRATINI P. (2020), *La capacità predittiva degli indicatori della crisi*, in “Il Sole 24 Ore”, 15 gennaio 2020.

GALIBERTI A. (2019), *Finisce l'era del laissez faire fallimentare*, in “Norme & Tributi”, Il Sole 24 Ore, 23 gennaio 2019.

GUATRI (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, Ciri, Milano

GUATRI L. (1995), *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano

GUIDOTTI R. (2016), *Emersione della crisi e opportunità di risanamento*, in “Il Caso.it”

MANELLI A., (2003), *Finanza aziendale. L'efficienza dei mercati, analisi fondamentale e analisi tecnica*, ed. CLUA

- MARTINO L., BOTTINI M.C., ROLFI V. (2005), *Gli organi di controllo societario*, Giuffrè, Milano
- MARTINO L., BOTTINI M.C., ROLFI V. (2005), *Gli organi di controllo societario*, Giuffrè, Milano
- MENNILI A. (2020), *Nuovi obblighi e responsabilità degli organi di amministrazione e controllo alla luce del Codice della crisi d'impresa*, in “Crisi e risanamento, strumenti, tecniche e soluzioni concorsuali”, Euroconference,38, 2020, < www.ecnews.it>
- MIGLIORINI F. (2020), *Gli indicatori della crisi di impresa*, in <https://fiscomania.com>
- MORELLI V. (2020), *S.r.l. e obbligo di nomina dell'organo di controllo: a che punto siamo?*, in “IPSOA Quotidiano”, 10 febbraio 2020.
- P. RINALDI (2019), *Strumenti di allerta: nozione, effetti e ambito di applicazione*, in “Crisi di impresa. Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi”, Il Sole 24 Ore, Fascicolo 2, 2019
- PANERAI P., MAGNASCHI P. (2018), *Il manuale del revisore. Commentario alle linee guida del CNDCEC in materia di revisione legale dei conti*, in “Italia Oggi” in collaborazione con Banco Desio, 12 febbraio 2018, serie speciale n°3
- PENCARELLI T. (2013), *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Milano, Franco Angeli
- PROREVI AUDITING S.R.L. (2005), *Il revisore contabile: manuale pratico-operativo per il collegio sindacale incaricato del controllo contabile; con prefazione di Giuseppe Verna*, Milano, Giuffrè
- PROSPERI.S. (2006), *L'insolvenza e la crisi aziendale: aspetti introduttivi*, Giuffrè, Milano
- RANALLI R. (2019), *Le misure di allerta*, Giuffrè Francis Lefebvre

- RAVACCIA M. (2020), *La revisione del bilancio step by step*, in Ipsoa Quotidiano
- RIPARBELLI A. (2005), *Il contributo della ragioneria nell' analisi dei dissesti aziendali*, Milano, Franco Angeli
- RIZZI F. (2019), *Il revisore deve comunicare le carenze del controllo interno*, in Euroconference News, 11 Maggio 2019, in < www.ecnews.it>
- SANTARONI M. (1984), *La responsabilità del revisore*, nella rivista “Responsabilità civile e previdenza”, Giuffrè, Milano
- SCIARELLI S. (1995), *La crisi d'impresa, il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam
- TOSCHI M. (1985), *Crisi d'impresa tra sistema e management per un approccio allo studio delle crisi aziendali*, Giuffrè, Milano
- UNIONE GIOVANI DOTT. COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI DI SALERNO (2016-2019), *Gli indicatori di allerta: osservazioni e criticità*

NORMATIVA

Codice civile

Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n° 39 “Revisione legale”

Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n° 14 “Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza”

Principio di revisione internazionale ISA ITALIA 570, “Continuità aziendale”

Relazione illustrativa ai decreti delegati in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n.155

SITOGRAFIA

<https://fiscomania.com>

<https://indicatoridellacrisi.net>

<https://sistemidallerta.eu>

<https://www.camera-arbitrale.it>

<https://www.dirittobancario.it/approfondimenti/crisi-d-impresa>

<https://www.ecnews.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.larevisionelegale.it>