



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Crisi di impresa: indici di allerta e compiti degli
organi di amministrazione e di controllo**

**Business crisis: alert indicators and duties of the
administrative and control bodies**

Relatore:
Prof. Giuliani Marco

Rapporto Finale di:
Petrucci Veronica

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	2
1. LA CRISI DI IMPRESA	4
2. GLI INDICI DI ALLERTA	14
2.1 PATRIMONIO NETTO	18
2.2 DSCR	19
2.3 INDICI DI SETTORE	20
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	21
Indice di adeguatezza patrimoniale	22
Indice di ritorno liquido dell'attivo	22
Indice di liquidità	23
Indice di indebitamento previdenziale o tributario	24
3. I COMPITI DI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO IN MATERIA DI ALLERTA	27
3.1 COMPITI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE	27
3.2 COMPITI DEGLI ORGANI DI CONTROLLO	36
CONCLUSIONE	44
BIBLIOGRAFIA	46

INTRODUZIONE

La crisi d'impresa è una tematica attuale, anche a causa del periodo storico che stiamo vivendo, ma allo stesso tempo è un tema particolarmente temuto da tutti gli imprenditori. Generalmente, all'emersione dei primi segnali di crisi all'interno dell'impresa si cerca di evitare che questi vengano percepiti dall'esterno e possano quindi causare conseguenze negative nell'immediato. Purtroppo, però delle conseguenze negative si verificheranno nel momento in cui quei primi segnali di crisi, se non adeguatamente gestiti, porteranno l'impresa all'insolvenza.

La crisi d'impresa nell'attuale normativa è disciplinata dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza che introduce una profonda innovazione nel modo di vedere e di rispondere a una eventuale crisi che può coinvolgere l'impresa. Infatti, se prima l'insolvenza veniva considerata rilevante se attuale, nel Codice della crisi, l'insolvenza è rilevante anche se potenziale e prospettica. L'obiettivo che persegue il nuovo Codice è quindi quello di fornire alle imprese, ovvero agli organi gestori delle stesse, degli strumenti che permettano l'emersione anticipata della crisi al fine di attuare tempestivamente tutte le misure previste per evitare che la crisi si trasformi in insolvenza e salvaguardare la continuità aziendale, tutto sotto la sorveglianza degli organi di controllo.

Lo scopo di questo lavoro è quello di analizzare alcuni articoli del Codice della crisi e dell'insolvenza che mettano in luce proprio questi aspetti.

In particolare, nel primo capitolo verrà affrontato il tema della crisi di impresa ponendo l'attenzione sul concetto di crisi in generale e poi su quello che è l'obiettivo del Codice della crisi e dell'insolvenza e su quelli che sono gli "strumenti di allerta" previsti dall'articolo 12 per l'emersione anticipata della crisi. Nel secondo capitolo si tratterà degli "indici di allerta" previsti dall'articolo 13 del Codice della crisi, elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, dalla cui valutazione unitaria è possibile ottenere indizi circa la sussistenza dello stato di crisi. Infine, nel terzo capitolo si analizzeranno i compiti richiesti agli organi di amministrazione e controllo in materia di allerta e le attività conseguenti, soffermandosi in particolar modo sugli articoli 375 e 14 del Codice della crisi e dell'insolvenza.

CAPITOLO 1

LA CRISI DI IMPRESA

La crisi d'impresa è un tema ad oggi molto attuale anche a causa della pandemia da Covid-19 che stiamo vivendo e che porta l'opinione pubblica a concentrarsi sull'emergenza sanitaria, mettendo in secondo piano un'altra importante emergenza, quella legata alla crisi d'impresa, che si è particolarmente aggravata nell'ultimo anno con il “fermo” di molte attività e la caduta dei consumi.

Il 15 agosto 2020 sarebbe dovuto entrare in vigore il “Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza”, D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, ma proprio a causa della pandemia da Covid-19 la sua entrata in vigore è slittata dapprima al 1° settembre 2021, poi al 15 maggio 2022 dal D.l 5 agosto 2021 (le misure di allerta sono invece rinviate al 2024). Con tale decreto è stato inoltre individuato un nuovo strumento definito “composizione negoziata della crisi”, che sarà operativo dal 15 novembre 2021.

Il Codice della crisi e dell'insolvenza va ad innovare il modo di gestire la crisi all'interno dell'impresa. Si passa, infatti, da un “approccio focalizzato sulla gestione dell'emergenza, dove l'intervento riparatore prendeva corpo solo una volta

appurato lo stato di crisi, ad una gestione del rischio di crisi, potenziando le metodologie e la strumentazione di monitoraggio di eventuali disequilibri gravi”.¹ Si passa quindi da un approccio a consuntivo (*backward-looking*) a un approccio previsionale (*forward-looking*) cercando di intercettare tempestivamente i primi segnali di crisi, al fine di poter predisporre tutti i provvedimenti necessari per evitare la liquidazione dell’impresa e preservare la continuità aziendale. In sintesi, il nuovo Codice prevede la costituzione di un organismo (OCRI), presso ciascuna Camera di Commercio, con il compito di ricevere le segnalazioni degli organi di controllo e dei creditori pubblici e di gestire il procedimento di allerta e assistere l’imprenditore su sua istanza, nel procedimento di composizione assistita della crisi. A questo punto dobbiamo soffermarci su che cosa si intenda per “crisi”.

L’articolo 2 del Codice della crisi e dell’insolvenza definisce la crisi come “lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”² e l’insolvenza come “lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”.³

¹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d’impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.X

² Articolo 2, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

³ Articolo 2, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

Dalla sola lettura delle definizioni di crisi e insolvenza possiamo ben vedere che esiste una relazione tra le due in quanto la crisi “rende probabile l’insolvenza del debitore”.⁴ In particolare, l’insolvenza è sicuramente la manifestazione di una crisi, ma “non è detto che una qualsiasi crisi comporti l’insolvenza o conduca ad essa; infatti, l’azienda può affrontare più momenti di difficoltà, anche profondi, ma non necessariamente strutturali o definitivi, né tantomeno tali da intaccarne la solvibilità”.⁵

A questo proposito, la dottrina ha elaborato diversi momenti degli stadi di evoluzione della crisi: incubazione, maturazione, crisi conclamata, insolvenza reversibile e insolvenza conclamata.⁶

L’incubazione è una situazione ordinaria e fisiologica di declino in cui si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza, rilevabili solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. business plan). È necessaria la costante verifica da parte dell’organo amministrativo del presupposto della continuità aziendale.

La maturazione è una situazione straordinaria e fisiologica di declino nella quale si iniziano ad intaccare le risorse aziendali, come la cassa e il patrimonio. I fenomeni

⁴ Articolo 2, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

⁵ CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d’impresa*, Roma, 30 ottobre 2015, p.13

⁶ CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d’impresa*, Roma, 30 ottobre 2015, p.22 e ODCEC Milano, *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. Guida in materia di sistemi di allerta preventiva*, quaderno n.71, p.9

di inefficienza sono rilevabili internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. business plan, cash flow prospettici), ma emergono anche progressivi segnali all'esterno. Anche in questo caso è necessaria la verifica del presupposto della continuità aziendale.

La crisi conclamata è una situazione straordinaria e reversibile nella quale si osservano gravi squilibri finanziari e ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder.

Coincide con questa fase anche la difficoltà finanziaria conclamata.

È rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità. È necessaria la costante verifica del presupposto della continuità aziendale e l'impostazione dei piani di intervento da parte della direzione aziendale.

L'insolvenza reversibile è una situazione straordinaria rilevabile dai dati di bilancio, ma sono necessari degli approfondimenti su dati aggiornati e prospettici economico, finanziari e patrimoniali. In questa fase oltre l'impostazione di piani di intervento da parte della direzione aziendale, è frequente anche l'intervento di professionisti esterni, valutando costantemente il mantenimento del presupposto della continuità aziendale, ricorrendo anche a istituti di composizione sul debito.

L'insolvenza conclamata è una situazione irreversibile per la mancanza di tempestive manovre di risanamento attuate nelle fasi precedenti. In questa fase è rilevabile lo stato di insolvenza con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli

squilibri. La manifestazione esteriore dell'inadempimento delle obbligazioni è evidente e rilevabile anche da terzi.

Da quanto detto possiamo affermare che la crisi può essere quindi temporanea e reversibile o talmente grave da rappresentare una situazione irreversibile, da sfociare nell'insolvenza.

La crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse. Essa può essere di natura economica quando l'azienda non è in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati. La crisi può avere natura finanziaria nel momento in cui l'azienda risente di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. La crisi può anche derivare da cambiamenti nell'assetto manageriale, da eventi straordinari come eventi naturali, disordini sociali o politici, cambiamenti nel quadro normativo o altre circostanze indipendenti dalla volontà aziendale.⁷

Andiamo ora ad esaminare quali sono le modalità di accertamento della crisi: l'approccio esterno, l'approccio interno-consuntivo e l'approccio interno-previsionale. L'approccio esterno si basa su specifiche evidenze dei progressivi inadempimenti da parte dell'impresa che sono rilevabili dall'esterno, in quanto l'effetto dei comportamenti si riflette sulla sfera economica dei creditori terzi. Gli

⁷ M.F.ARTUSI, M.MEOLI, E.MORINO, G.MORO, A.NICOTRA, C.PASQUALE, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, p.135 e ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019 p.39

eventi che affronta l'impresa sono inizialmente dei ritardi nei pagamenti dei fornitori meno strategici, proseguendo con il mancato versamento di ritenute previdenziali ed erariali fino ad arrivare al mancato pagamento dei fornitori chiave e dei dipendenti. La situazione tende ad aggravarsi nel momento in cui i finanziatori, in particolare le banche, percepiscono queste difficoltà e chiedono la revoca dei fidi concessi e il rientro dei finanziamenti. In questo approccio la crisi emerge in uno stadio che è già vicino all'insolvenza.⁸

L'approccio interno-consuntivo si basa sui consuntivi contabili elaborati dall'azienda. È interno perché l'accertamento trae origine dalle situazioni contabili infrannuali interne che a fine esercizio si tradurranno nel bilancio, ed è consuntivo perché si basa sulla fotografia della situazione aziendale risultate dai saldi contabili. L'accertamento della crisi avviene grazie alla costruzione di indicatori economico-finanziari dai quali è possibile esprimere un giudizio sulla gravità della situazione finanziaria dell'impresa. Il vantaggio di questo approccio è rappresentato dalla sua natura quantitativa che, con riferimento agli indicatori, permette di proporre delle soglie numeriche oltre le quali l'impresa è qualificabile come in crisi. Inoltre, essendo un approccio che si basa su indicatori costruiti a partire da dati contabili, la disponibilità dei bilanci pubblicati rende lo stato di crisi accertabile anche dall'esterno. La principale problematica connessa a questo approccio è la natura

⁸ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.191

consuntiva dei dati contabili che potrebbero far emergere una situazione di crisi, ma in maniera tardiva, quando ormai le cause generatrici potrebbero già trovarsi in una situazione degenerativa e difficilmente sanabile.⁹

L'approccio interno-previsionale definisce la crisi sulla base dei piani economico-finanziari. Questo approccio è definito previsionale perché i piani espongono la futura dinamica gestionale dell'impresa. Inoltre, questo approccio è quello che più si avvicina alla definizione di crisi data dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.¹⁰

Come detto in precedenza, l'obiettivo primario del Codice della crisi e dell'insolvenza è quello dell'emersione anticipata della crisi che permetta di attuare soluzioni di risanamento prima che l'impresa diventi insolvente. Il concetto di crisi generalmente viene visto in maniera negativa dagli imprenditori, che tendono ad occultare la crisi fino a che questa non assume caratteri rilevanti. La crisi non è più oggi considerata un aspetto patologico della vita dell'impresa, ma è parte integrante anche dei momenti fisiologici e dell'organizzazione aziendale e se adeguatamente gestita può addirittura rappresentare una opportunità di evoluzione e di crescita.¹¹

⁹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.45 e p.192

¹⁰ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.193

¹¹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.181 e ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019, p.6

In questo senso, la novità introdotta dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza è quella dell'introduzione degli "strumenti di allerta" che vengono definiti dall'articolo 12 come "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".¹²

Per quanto riguarda gli obblighi organizzativi a carico dell'imprenditore (sia individuale che collettivo), questi verranno trattati in maniera specifica nel capitolo 3. Nonostante l'entrata in vigore del Codice della crisi e dell'insolvenza sia stata prorogata, gli obblighi organizzativi a carico dell'imprenditore sono in vigore già dal 16 marzo 2019.

Gli obblighi di segnalazione riguardano due tipologie di soggetti:

- gli organi di controllo societari, i revisori contabili e le società di revisione (art 14) che sono tenuti a segnalare i "fondati indizi della crisi"¹³ sulla base di appositi indicatori della crisi che verranno trattati nel capitolo 2.

In questo caso si parla di allerta interna, poiché questi soggetti operano all'interno dell'impresa. I compiti di questi soggetti verranno trattati in maniera specifica nel capitolo 3.

¹² Articolo 12, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

¹³ Articolo 14, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

- i creditori pubblici qualificati (art 15) (Agenzia delle Entrate, Inps e Agente della Riscossione) che devono attivarsi al superamento di una soglia di esposizione debitoria di importo rilevante. In questo caso parliamo di allerta esterna, poiché i soggetti sono esterni all'impresa.

L'articolo 12 ai commi 4 e 5 rende noti i soggetti esclusi dall'applicazione degli strumenti di allerta, precisando al comma 6 che "le imprese escluse sono comunque ammesse a godere delle misure premiali previste dall'articolo 25, se ricorrono le condizioni di tempestività previste dall'articolo 24"¹⁴, ovvero l'intervento tempestivo del debitore volto a prevenire l'aggravarsi della crisi ricorrendo a procedure previste dal codice entro termini ristretti, in presenza di particolari situazioni debitorie.

Le misure premiali sono un'altra novità introdotta dal Codice della crisi e dell'insolvenza. I benefici riconosciuti sono di tipo economico, processuale e personali, ma questi sono soggetti a due condizioni, la tempestività dell'intervento e la buona fede del debitore.¹⁵

L'imprenditore che ha presentato all'OCRI istanza tempestiva a norma dell'articolo 24 del Codice della crisi e che ne ha seguito in buona fede le indicazioni, ovvero ha proposto tempestivamente domanda di accesso a una delle procedure regolatrici

¹⁴ Articolo 12, comma 6, D.Lgs. n.14/2019

¹⁵ ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019, pp.83-85

della crisi o dell'insolvenza, che non sia stata in seguito dichiarata inammissibile, ha diritto a benefici economici su debiti tributari e agevolazioni procedurali in caso di richiesta di concordato preventivo.¹⁶

Inoltre, non meno importante, sia per l'imprenditore che per i sindaci sono previste delle attenuazioni delle responsabilità personali in presenza di una tempestiva presentazione dell'istanza all'organo di composizione assistita in presenza di determinate circostanze.¹⁷

¹⁶ Articolo 25, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

¹⁷ Articolo 25, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

CAPITOLO 2

GLI INDICI DI ALLERTA

Il Codice della Crisi al comma 1 dell'articolo 13 individua gli indicatori della crisi che vengono definiti come “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 non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di 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, nei sei mesi successivi. A questi fini, sono indicatori significativi quelli che misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza 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”.¹⁸

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha proposto come indicatori della crisi tre elementi, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 13: i ritardi di pagamento significativi e reiterati, anche sulla base di

¹⁸ Articolo 13, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

quanto previsto nell'articolo 24, il pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o, quanto meno, nei successivi 6 mesi e la non sostenibilità del debito nei successivi 6 mesi, sviluppando degli indici come richiesto dalla delega conferitagli dal comma 2 dell'art.13.¹⁹

I ritardi di pagamento reiterati e significativi sono da considerarsi tali quando esistono dei debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni, quando esistono debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti, quando esistono debiti fiscali e/o contributivi scaduti che superano le soglie previste dall'art.15 e quando comportano non episodiche azioni esecutive da parte dei fornitori. Inoltre, i ritardi di pagamento nei confronti delle banche sono da considerarsi reiterati quando superano i 90 giorni.²⁰

Il pregiudizio alla continuità aziendale rileva nei limiti degli eventi che compromettono la continuità per l'esercizio in corso e, quando la durata residua dell'esercizio sia inferiore ai 6 mesi, nei 6 mesi successivi. L'imprenditore ha il compito di monitorare la sussistenza di tali minacce e valutare eventuali rimedi e

¹⁹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.200

²⁰ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.200

gli organi di controllo hanno il compito di verificare il costante monitoraggio da parte dell'imprenditore di tale problematica.²¹

La direzione era già prima del Codice della crisi investita dell'obbligo di valutazione della sussistenza della continuità aziendale, ai sensi dell'art. 2423-bis c.c. e dei correlati principi contabili nazionali (OIC 11) e internazionali (IAS1). La novità apportata dal Codice della crisi sta nel fatto che la valutazione dell'organo amministrativo non riguarda più solo la stesura del bilancio e la correlata scelta dei criteri di valutazione, ma riguarda un più ampio obbligo di monitoraggio, in un'ottica di prevenzione e quindi con un approccio *forward looking*, da effettuarsi con frequenza possibilmente trimestrale.²²

Le cause che possono minare la continuità aziendale possono essere interne e riguardano principalmente l'andamento sfavorevole dei ricavi e/o un incremento dei costi con effetti nel breve/medio periodo anche nella situazione finanziaria della società, ma possono anche derivare da eventi e circostanze esterne (estranee dalla non sostenibilità dei debiti) come, ad esempio, rilevanti perdite per danni ambientali, controversie giudiziarie che coinvolgono i vertici della società o perdita improvvisa di clienti o fornitori fondamentali, cambio di normative, sospensioni di

²¹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.200

²² UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.23

autorizzazioni.²³ Queste minacce sono intercettabili da un adeguato sistema di risk management e non sono rilevabili dagli indici di cui alla delega perché estranee dal sistema dei valori di bilancio al quale gli indici si riconnettono.²⁴

Per addivenire ad una corretta analisi dell'eventuale sussistenza di minacce alla continuità è opportuno fare riferimento al principio di revisione ISA Italia 570 "Continuità aziendale".

Per quanto riguarda la non sostenibilità del debito si fa riferimento agli indici che il CNDCEC ha elaborato come previsto dal comma 2 dell'articolo 13.

Per quanto riguarda gli indicatori di sintomi di crisi questi sono:

- patrimonio netto negativo
- non sostenibilità del debito nei prossimi 6 mesi (DSCR inferiore a 1)
- indici di settore (formulati dal CNDCEC)

Dal punto di vista logico il sistema degli indicatori è gerarchico e l'applicazione degli stessi deve avvenire nella sequenza indicata: il superamento del valore soglia del primo indicatore (patrimonio netto negativo) rende ipotizzabile la presenza della crisi. In assenza del superamento del primo indicatore, si passa alla verifica del secondo, e in presenza di superamento della relativa soglia (DSCR inferiore a 1) è

²³ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, pp.200-201

²⁴ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.201

ipotizzabile la crisi. In mancanza di questo dato o di dato non attendibile, si passa al gruppo di indici di settore.²⁵

Di seguito si illustrano sinteticamente i sopraddetti indicatori secondo quanto riportato nel documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.²⁶

2.1 PATRIMONIO NETTO

Questo indice è ricavabile dal dato del “patrimonio netto” come risulta dalla voce A del passivo dello Stato Patrimoniale, art. 2424 cc. a cui occorre sottrarre i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A dello Stato Patrimoniale attivo), i dividendi deliberati non ancora contabilizzati e la riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi.

È un indice di crisi la presenza di un patrimonio netto negativo per tutte le imprese o, per le società di capitali, un valore al di sotto del limite di legge.

Nel caso in cui emerga un patrimonio netto negativo o inferiore al minimo di legge è necessario provvedere alla sua ricostituzione, altrimenti, la società va posta in liquidazione, ricorrendo anche a procedure concorsuali.²⁷

²⁵ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.201

²⁶ CNDCEC, *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019

²⁷ UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.16

La presenza di un patrimonio netto positivo non è invece sufficiente per dimostrare l'assenza dello stato di crisi: occorre verificare l'equilibrio del DSCR, ovvero la sostenibilità dei debiti nei prossimi 6 mesi.

2.2 DSCR (DEBT SERVICE COVERAGE RATIO)

Il DSCR è un indice di crisi qualora proiettato nei prossimi 6 mesi assuma un valore inferiore ad 1.

È l'unico indice che utilizza dati prognostici, quindi essendo un indicatore prospettico risponde ad un approccio *forward looking*. Per questo motivo il DSCR è utilizzabile solo in presenza di dati prognostici ritenuti affidabili da parte degli organi di controllo secondo il loro giudizio professionale, a partire dal budget di tesoreria usato ai fini della costruzione dei flussi di cassa rilevanti.

La stima del dato prognostico è compito dell'organo amministrativo delegato, attraverso il ricorso agli adeguati assetti organizzativi, di cui si tratterà nel proseguo.

Per il calcolo del DSCR possono essere alternativamente seguiti due approcci basati su un budget di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi 6 mesi. Inoltre, sono da ritenersi normali gli scostamenti tra i dati stimati e quelli consuntivi: tale scostamento non è, di per sé, sintomatico di scarsa affidabilità della costruzione dei dati prognostici.

La scelta tra i due approcci è rimessa agli organi di controllo e dipende dalla qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi.

L'orizzonte temporale preso in considerazione è di 6 mesi, ma può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio se superiore a 6 mesi se ciò rende più agevole ed affidabile il calcolo del DSCR. In ogni caso ciò che è fondamentale è che numeratore e denominatore devono essere tra loro confrontabili.

I due diversi approcci di calcolo del DSCR sono effettuati mediante il rapporto tra i flussi di cassa disponibili alla copertura del debito nei 6 mesi successivi e le uscite previste per il rimborso di debiti finanziari nello stesso arco temporale.

La differenza tra i due approcci riguarda sostanzialmente la costruzione del numeratore e del denominatore.²⁸

Se il DSCR non è disponibile o i dati occorrenti per la sua determinazione siano ritenuti non sufficientemente affidabili dagli organi aziendali e di controllo si passa a elaborare e analizzare gli indici di settore.²⁹

2.3 INDICI DI SETTORE

Gli indici previsti dall'articolo 13, comma 2, vengono elaborati dal CNDCEC per tipologia di attività economica, secondo la classificazione ISTAT, con cadenza almeno triennale e sono approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico.³⁰

²⁸ Per il calcolo del DSCR secondo i due approcci CNDCEC, *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019, pp.19-20

²⁹ UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.18

³⁰ Articolo 13, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

Gli indici di settore sono cinque e sono caratterizzati da soglie diverse a seconda del settore di attività considerato.

La loro valutazione deve essere unitaria ed è pertanto richiesto il contestuale superamento di tutte le soglie stabilite per gli indici in oggetto per presumere uno stato di crisi, mentre un loro impiego individuale potrebbe fornire solo una visione parziale di sintomi di crisi dell'impresa.³¹

Gli indici e le relative modalità di calcolo vengono di seguito riportate.

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

È definito come rapporto tra oneri finanziari (voce C.17 del Conto economico) e fatturato (voce A.1 del Conto economico).

La situazione di rischio si verifica nel momento in cui il valore dell'indice ottenuto è maggiore rispetto al valore soglia.³²

Questo indice misura l'assorbimento del costo del capitale di debito dell'impresa nel volume delle vendite della stessa e quindi è essenzialmente un indicatore di performance economica dell'impresa: se l'impresa mostrasse un peso degli oneri finanziari sui ricavi di periodo piuttosto elevato, ciò sarebbe sintomo di una difficoltà dell'impresa a disporre delle risorse per remunerare gli altri fattori della

³¹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.197

³² A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.205

produzione (fornitori, dipendenti, ecc.), per pagare le imposte e per ripagare il debito contratto.³³

Indice di adeguatezza patrimoniale

È definito come rapporto tra il patrimonio netto (voce A Stato patrimoniale passivo, al netto dei crediti verso soci per versamenti ancora dovuti e dividendi deliberati) e i debiti totali (voce D ed E Stato Patrimoniale passivo).

La situazione di rischio si verifica quando il valore dell'indice ottenuto è minore rispetto al valore soglia.³⁴

Questo indice vuole misurare il grado di indipendenza patrimoniale della società, non solo con riferimento al capitale finanziario di debito, ma anche al debito operativo più in generale ed è quindi un indicatore di performance patrimoniale.³⁵

Indice di ritorno liquido dell'attivo

È definito come rapporto tra il cash flow e il totale attivo. Al numeratore, il cash flow si ottiene, utilizzando il metodo indiretto, come somma del risultato di esercizio e dei costi non monetari (ad es. ammortamenti, svalutazioni, crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad es.

³³ UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.18

³⁴ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.206

³⁵ UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.19

rivalutazioni, partecipazioni, imposte anticipate). Al denominatore troviamo il totale dell'attivo dello Stato patrimoniale.

Tale indice esprime la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa della propria gestione ordinaria per cui il cash flow dovrebbe essere depurato da eventuali componenti straordinarie e non ricorrenti.³⁶

La situazione di rischio si verifica nel momento in cui il valore dell'indice ottenuto è minore rispetto al valore soglia.³⁷

Indice di liquidità

È definito come rapporto tra le attività a breve termine e le passività a breve termine (voce D ed E Stato patrimoniale passivo, esigibili entro l'esercizio successivo).

Al numeratore, l'attivo a breve termine deriva dalla somma delle voci dell'attivo circolante, di cui alla voce C dello Stato patrimoniale attivo, esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi di cui alla voce D dello Stato patrimoniale attivo. All'interno delle attività a breve termine dovrebbe essere detratto il valore delle scorte di magazzino per la parte del lotto minimo economico, espressione di un fabbisogno consolidato.³⁸

³⁶ UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.19

³⁷ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.206

³⁸ A.MANELLI, R.PACE, *Finanza di impresa. Analisi e metodi*, Isedi, Torino, 2009, p.47

La situazione di rischio si verifica nel momento in cui il valore dell'indice ottenuto è minore rispetto al valore soglia.³⁹

Questo indice misura l'equilibrio finanziario dell'impresa in un orizzonte di breve termine, in quanto vuole esprimere il grado di copertura delle passività a breve con attività a breve e quindi verificare la corretta corrispondenza temporale tra fonti e impieghi.⁴⁰ Di norma tale indice dovrebbe essere superiore all'unità.

Indice di indebitamento previdenziale o tributario

È definito come rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario (voci D.12 e D.13 dello Stato patrimoniale passivo) e il totale dell'attivo.

La situazione di rischio si verifica nel momento in cui il valore dell'indice ottenuto è maggiore rispetto al valore soglia.⁴¹

Questo indice misura il livello di indebitamento verso l'Agenzia delle Entrate e l'INPS che rappresentano dei creditori pubblici qualificati che hanno l'obbligo di segnalazione nelle procedure di allerta ai sensi dell'articolo 15 del Codice della crisi.

Di seguito si riportano le soglie di allerta elaborate dal CNDCEC.

³⁹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.206

⁴⁰ UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.20

⁴¹ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.207

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVIDI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2.8	9.4	92.1	0.3	5.6
(B)ESTRAZIONE (C)MANIFATTURA (D)PROD.ENERGIA/GAS	3.0	7.6	93.7	0.5	4.9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGN.RIFIUTI (D) TRASM. ENERGIA/GAS	2.6	6.7	84.2	1.9	6.5
(F41)COSTRUZIONE DI EDIFICI	3.8	4.9	108.0	0.4	3.8
(F42) INGEGNERIA CIVILE (F43) COSTR. SPECIALIZZATE	2.8	5.3	101.1	1.4	5.3
(G45)COMMINGROSSOeDETTAUTOVEICOLI(G46) COMMINGROSSO(D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(G47) COMM DETTAGLIO (I56) BAR e RISTORANTI	1.5	4.2	89.8	1.0	7.8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1.5	4.1	86.0	1.4	10.2
(JMN)SERVIZI ALLE IMPRESE	1.8	5.2	95.4	1.7	11.9
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2.7	2.3	69.8	0.5	14.6

42

Inoltre, il CNDCEC, ai sensi del comma 2 dell'articolo 13, è chiamato ad elaborare degli indici specifici per dei casi particolari come le start-up innovative, le PMI innovative, le società in liquidazione e le imprese costituite da meno di 2 anni.⁴³

Gli indici specifici per queste tipologie di aziende sono dovuti alla loro particolare situazione strutturale che non rende attendibile l'utilizzo degli indici standard: ad esempio, le aziende innovative o neocostituite, nei primi anni di vita potrebbero non generare ricavi o avere dei ricavi limitati con conseguenti risultati economici negativi, invece, per le aziende in liquidazione assume rilevanza la valutazione del valore di realizzo dell'attivo liquidabile rispetto ai debiti.⁴⁴

⁴² CNDCEC, *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019, p.18

⁴³ Articolo 13, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁴⁴ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.201 e UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020, p.25

Gli indicatori elaborati dal CNDCEC potrebbero però non essere adeguati a tutte le realtà aziendali e così il Codice della crisi al comma 3 dell'articolo 13 prevede una deroga agli indici standardizzati, permettendo alle imprese di costruire indicatori personalizzati, specificando in nota integrativa le ragioni per cui gli indici standard non sono utilizzabili, indicando nella stessa i nuovi indici.

“Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti a decorrere dall'esercizio successivo”.⁴⁵

Si ricorda che, in base all'articolo 12, comma 4 e 5, gli strumenti di allerta si applicano “ai debitori che svolgono attività imprenditoriale”⁴⁶ e sono escluse dall'applicazione le grandi imprese, le banche ed altri soggetti, indicati nei sopraddetti commi.

⁴⁵ Articolo 13, comma 3, D.Lgs. n.14/2019

⁴⁶ Articolo 13, comma 4, D.Lgs. n.14/2019

CAPITOLO 3

I COMPITI DI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO IN MATERIA DI ALLERTA

L'istituto dell'allerta è rappresentato da misure volte a prevenire le crisi d'impresa e a consentire "la pronta emersione della crisi, nella prospettiva del risanamento dell'impresa e comunque del più elevato soddisfacimento dei creditori".⁴⁷ Tale strumento stragiudiziale è attivabile dal debitore o d'ufficio dal Tribunale su segnalazione dei sindaci, del revisore contabile, ma anche dei creditori pubblici qualificati, in caso di inadempimenti di rilevante importo.⁴⁸

Gli strumenti di allerta consistono in due diverse tipologie di obblighi:

- obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore⁴⁹;
- obblighi di segnalazione posti a carico degli organi di controllo societari e dei creditori pubblici qualificati⁵⁰.

3.1 COMPITI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE

⁴⁷ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.181

⁴⁸ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.181

⁴⁹ Articolo 2086 c.c.

⁵⁰ Articoli 14 e 15, D.Lgs. n.14/2019

L'art. 375 del Codice della crisi ha introdotto un secondo comma all'art. 2086 c.c., che recita: “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 della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.⁵¹

L'obbligo degli adeguati assetti aziendali riguarda tutte le società, a prescindere dal fatto che siano di capitali o persone e dalle corrispondenti caratteristiche dimensionali.⁵² Anche “l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte”.⁵³

Da tale nuova disposizione scaturiscono in capo all'imprenditore tre obblighi:⁵⁴
a) l'istituzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato anche alla rilevazione della crisi e della mancanza di continuità aziendale;

⁵¹ Articolo 375, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁵² M.BANA, *Adeguati assetti societari, continuità aziendale e indici di crisi*, “Società e Contratti, Bilancio e Revisione”, Torino, 09/2019, p.59

⁵³ Articolo 3, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

⁵⁴ ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019, p.20

b)l'adozione di uno strumento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale; c)l'attuazione dello strumento adottato.

L'implementazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa è compito dell'organo di amministrazione: in particolare per le società di capitali l'istituzione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile compete all'organo amministrativo, amministratore unico o consiglio di amministrazione, la valutazione periodica circa l'adeguatezza spetta all'organo amministrativo e l'attuazione viene curata dagli amministratori delegati che hanno anche il compito di verificare che l'adeguatezza sia effettiva e permanga, fornendo le dovute informazioni agli altri amministratori.⁵⁵

Per assetto organizzativo si intende, in base alla definizione nelle Norme di comportamento del collegio sindacale, "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 e responsabilità".⁵⁶

Un assetto organizzativo è adeguato laddove la società si sia dotata di un sistema di *corporate governance* e quindi abbia articolato gli organismi di amministrazione e di controllo in modo proporzionato alla propria complessità operativa, ossia alle proprie dimensioni, al fine di poter ragionevolmente garantire: a) un'articolata gestione dell'attività da parte degli amministratori basata sul perseguimento di

⁵⁵ Articolo 2381 c.c.

⁵⁶ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.4

strategie che partano dalla lettura consapevole di dati attendibili sia consuntivi, sia prospettici; b) alla vigilanza sull'operato degli amministratori da parte di controllori qualificati, ossia dei sindaci; c) al controllo in coerenza con i principi di revisione dell'attendibilità e della robustezza dei dati da parte dei sindaci e revisori.⁵⁷

La struttura organizzativa si esplicita con organigrammi, che definiscono quali sono le unità organizzative e le relazioni gerarchiche tra le stesse e mansionari, che definiscono quale insieme di compiti e attività devono essere svolte da ciascun organo, le modalità di svolgimento dei compiti e le relazioni tra le attività da svolgere.⁵⁸

Anche, il CNDCEC individua in via generale quali sono i requisiti di un assetto organizzativo per poterlo definire adeguato.⁵⁹

Il sistema amministrativo-contabile viene definito dal CNDCEC come “l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile e conforme ai principi contabili adottati dalla società”.⁶⁰

⁵⁷ A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021, p.209

⁵⁸ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.74 e L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, “Italia oggi”, 19 luglio 2021, p.9

⁵⁹ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Norma Q.3.4., aprile 2018, p.56

⁶⁰ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Norma Q.3.6., aprile 2018, p.63

Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale e la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.⁶¹

La conduzione dell'impresa non può basarsi sull'intuito, ma su informazioni tempestive e controllabili, per pianificare l'attività e controllare il raggiungimento degli obiettivi. In questo contesto i sistemi di pianificazione e controllo, graduati in funzione delle dimensioni dell'impresa, forniscono un contributo fondamentale ai fini di una sua efficiente ed efficace gestione.⁶²

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo consente di fissare gli obiettivi strategici, allocare in modo ottimale le risorse impiegate e restituire le informazioni necessarie per l'adozione delle scelte di gestione e favorisce, se correttamente impostato e applicato, l'adozione di un approccio gestionale orientato alla previsione delle dinamiche future e alla prevenzione dei connessi effetti e quindi questo approccio è funzionale alla rilevazione tempestiva della crisi, in accordo con le norme introdotte dal Codice della crisi e dell'insolvenza.⁶³

⁶¹ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Norma Q.3.6., aprile 2018, p.63

⁶² L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, "Italia oggi", 19 luglio 2021, p.10

⁶³ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.104

Gli strumenti da prevedere all'interno del sistema di pianificazione e controllo sono il piano industriale, i budget, il reporting periodico, il forecast, il bilancio annuale e i bilanci infrannuali. Inoltre, la presenza in azienda di un'applicata contabilità analitica (sistema di costing) rafforza ulteriormente l'apporto informativo, migliorandone la qualità, da impiegare nella produzione degli strumenti sopra richiamati.⁶⁴

Il flusso informativo che alimenta gli strumenti dell'assetto amministrativo trae origine dal sistema di contabilità. L'assetto contabile rappresenta, infatti, la componente degli assetti amministrativi finalizzata a ottenere una corretta rilevazione numerica dei fatti aziendali, sia ai fini della programmazione che della consuntivazione.⁶⁵

L'adeguatezza dell'assetto contabile va ricercata nella regolare tenuta della contabilità, che presuppone l'effettivo rispetto delle disposizioni normative in materia civilistica e fiscale con riferimento alle modalità e soprattutto ai tempi di rilevazione delle scritture contabili.

I valori rilevati sistematicamente e cronologicamente dalla contabilità generale confluiscono nel bilancio di esercizio, il quale ha l'obiettivo di misurare il risultato di esercizio e il capitale.⁶⁶ Quei valori devono però essere organizzati in modo tale

⁶⁴ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.104

⁶⁵ L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, "Italia oggi", 19 luglio 2021, p.13

⁶⁶ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.173

da consentire specifiche elaborazioni, individuare le determinanti dei flussi di cassa e le condizioni di rischio della gestione aziendale.⁶⁷ Lo strumento che permette di fare quanto detto è l'analisi di bilancio (analisi per indici e analisi per flussi di fondi).⁶⁸

L'articolo 2086 c.c. pone in capo all'organo di amministrazione anche un secondo obbligo, cioè quello 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".⁶⁹

Nel caso in cui gli amministratori rilevino uno stato di crisi devono individuare i rimedi più idonei al superamento della stessa nell'ambito degli specifici strumenti previsti dal Codice della crisi e, inoltre, l'interesse dei creditori diventa preminente rispetto agli interessi dei soci.⁷⁰ Importante in questa fase è la tempestività dell'iniziativa del debitore prevista dall'articolo 24 del Codice della crisi, anche per beneficiare delle misure premiali previste all'articolo 25.

Il Codice della crisi all'articolo 4 prevede i doveri delle parti: "Nell'esecuzione degli accordi e nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e durante le

⁶⁷ L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, "Italia oggi", 19 luglio 2021, p.13

⁶⁸ G.PAOLUCCI, *Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano, 2016, p.20

⁶⁹ Articolo 2086 c.c.

⁷⁰ ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019, pp.37-38

trattative che le precedono, debitore e creditori devono comportarsi secondo buona fede e correttezza”.⁷¹ In particolare, il debitore ha il dovere di: a) illustrare la diagnosi della situazione aziendale in cui si trova l’impresa⁷²; b) pianificare tempestivamente gli interventi e le operazioni necessarie a ripristinarne le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario “anche al fine di non pregiudicare i diritti dei creditori”⁷³; c) scegliere lo strumento giuridico previsto dal Codice della crisi per la realizzazione degli interventi pianificati⁷⁴.

In base all’articolo 14 del Codice della crisi, l’organo amministrativo deve valutare costantemente⁷⁵: a) se l’assetto organizzativo dell’impresa è adeguato; b) se sussiste l’equilibrio economico-finanziario; c) quale è il prevedibile andamento della gestione. In particolare, la valutazione dell’adeguatezza consiste nel verificare che esso generi un flusso di informazioni adeguato, anche alla tempestiva rilevazione della crisi.

Importante sottolineare che la scelta degli strumenti dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile e di quelli utilizzati per la loro periodica valutazione, è prerogativa della discrezionalità tecnica degli amministratori.⁷⁶

⁷¹ Articolo 4, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

⁷² Articolo 4, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁷³ Articolo 4, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁷⁴ Articolo 4, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁷⁵ Articolo 14, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

⁷⁶ L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, “Italia oggi”, 19 luglio 2021, p.2

L'adeguatezza va sempre valutata in funzione della natura e delle dimensioni dell'impresa secondo un generale principio di proporzionalità.

Per quanto riguarda la sussistenza dell'equilibrio economico e finanziario e il prevedibile andamento della gestione facciamo riferimento anche a quanto previsto dall'articolo 2381 del Codice civile in base al quale il consiglio di amministrazione "quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione".⁷⁷ In particolare, il piano industriale fissa gli obiettivi e le strategie di medio/lungo periodo, generalmente quattro o cinque anni, e rappresenta un riferimento per il monitoraggio e la verifica del raggiungimento dei dati attesi⁷⁸, infatti dovrà essere confrontato a intervalli predefiniti (trimestrali o semestrali) con i dati consuntivi dei bilanci intermedi.

Il generale andamento della gestione risulta da un rapporto che gli organi delegati devono redigere almeno ogni 6 mesi e diffondere al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale.⁷⁹

Gli strumenti che esprimono il generale andamento della gestione sono il bilancio aziendale e i bilanci infrannuali con i relativi Stato patrimoniale e Conto economico riclassificati, rendiconto finanziario, indici di bilancio e analisi per flussi. Inoltre,

⁷⁷ Articolo 2381 c.c.

⁷⁸ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.146

⁷⁹ Articolo 2381, comma 5, c.c.

tenuto conto che il bilancio (aziendale e periodico) è redatto con dati consuntivi, il prevedibile andamento della gestione è opportuno valutarlo attraverso budget, da rivedere almeno semestralmente.⁸⁰ Ad ogni intervallo di verifica pattuito è importante rilevare gli scostamenti negativi tra il budget e il consuntivo ed esaminare gli scostamenti.

3.2 COMPITI DEGLI ORGANI DI CONTROLLO

I compiti degli organi di controllo in materia di allerta sono disciplinati dall'articolo 14 che recita: “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 crisi”.⁸¹

In primo luogo, occorre soffermare l'attenzione su quali siano le funzioni dell'organo di controllo e del revisore secondo i principi generali.

⁸⁰ L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, “Italia oggi”, 19 luglio 2021, p.3

⁸¹ Articolo 14, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

Il rapporto tra le figure del sindaco e revisore, attuato con il D.lgs. 6/2003 di riforma del diritto societario e con il D.lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti, è incentrato sulla separazione tra attività di vigilanza sulla gestione, attribuita al collegio sindacale, ed attività di controllo contabile, attribuita al revisore legale. Questa distinzione è volta sia a rendere più efficiente il sistema dei controlli all'interno dell'impresa, sia a individuare e circoscrivere le responsabilità dei soggetti investiti delle singole funzioni in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno.⁸²

L'organo di controllo ha tra i propri doveri di vigilare⁸³: a) sull'osservanza della legge e dello statuto; b) sul rispetto dei principi di corretta c) sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del suo funzionamento.

Dalla lettura dell'articolo 2403 c.c. possiamo quindi affermare che il collegio sindacale svolge un controllo penetrante sull'operato degli amministratori che gli consente in ogni momento di verificare l'andamento della società, in modo da conoscere la situazione economico-finanziaria e patrimoniale di questa e intercettare tempestivamente i segnali di crisi come richiesto dall'articolo 14.⁸⁴

⁸² A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, pp.20-21

⁸³ Articolo 2403 c.c. e P.CEROLI, A.MENGHI, G.BORRONI, *Indicatori di allerta standard e personalizzati. Guida pratica per il calcolo dei misuratori introdotti dal Codice della crisi*, "Il Sole 24 ore", Gennaio 2020, p.66

⁸⁴ G.PANCIOLI, *Come il Codice della Crisi di Impresa modifica i poteri dell'organo di controllo interno*, "Bilancio e revisione", n.11/2020, p.42

In realtà, l'articolo 14 richiama a una tipologia di controllo più intensa in quanto richiede al collegio sindacale, congiuntamente con il revisore legale, di “verificare” e non di “valutare” come richiesto invece dall'articolo 2403 c.c., per cui il controllo è finalizzato all'elaborazione di previsioni di *forward looking*, che consentono di intercettare i primi segnali di crisi.⁸⁵

A norma dell'articolo 2403-bis c.c. che sancisce i poteri di ispezione e controllo del collegio sindacale, si evidenzia quindi un ruolo proattivo del collegio sindacale in tutte le fasi di gestione della società.

I doveri del revisore vengono disciplinati dal D.lgs. 39/2010 e sono principalmente quelli di verificare la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, oltre che di esprimere con apposita relazione un giudizio sui bilanci di esercizio, valutando, in particolare, la sussistenza della continuità aziendale.

L'oggetto delle verifiche della revisione legale è costituito dal sistema di contabilità generale e l'obiettivo è quello di esprimere un giudizio in merito all'attendibilità del bilancio rispetto al quadro normativo di riferimento dell'informativa finanziaria⁸⁶, con la finalità di tutelare i destinatari del bilancio dal rischio che l'informativa contenuta nei rendiconti non sia veritiera e corretta.⁸⁷

⁸⁵ G.PANCIOLI, *Come il Codice della Crisi di Impresa modifica i poteri dell'organo di controllo interno*, “Bilancio e revisione”, n.11/2020, p.43

⁸⁶ Principio di revisione ISA 200

⁸⁷ G.D'ONZA, L.MARCHI, *La revisione del bilancio. Principi, metodi e procedure*, G.Giappichelli, Torino, 2019, pp.1-2

Inoltre, nell'ambito della valutazione del rischio di revisione, e per la pianificazione delle procedure di revisione sul bilancio, il revisore deve valutare l'affidabilità del sistema di controllo interno dell'impresa.⁸⁸

Anche nel caso dei doveri del revisore, come per il collegio sindacale, rientrano una valutazione dell'equilibrio finanziario dell'impresa e del prevedibile andamento della gestione come richiesto dall'articolo 14.

I poteri del revisore legale sono quelli di ottenere dagli amministratori documenti e notizie utili per la revisione, di procedere autonomamente ad accertamenti, controlli ed esame di atti e documentazione.⁸⁹

L'importanza attribuita dal Codice della crisi all'organo di controllo interno e al revisore contabile è sottolineata dalle modifiche apportate all'articolo 2477 c.c. dall'articolo 379 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, prima, e dall'articolo 2 bis, comma 2 del Dl 32/2019, poi, che hanno variato i limiti dimensionali per i quali una società a responsabilità limitata ha l'obbligo di nominare l'organo di controllo, che la legge identifica indifferentemente con il collegio sindacale o con il revisore legale dei conti.

Quello che occorre evidenziare ai fini della trattazione è l'ambiguità della norma: organo di controllo e revisore vengono considerati come se fossero due organi tra

⁸⁸ L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, "Italia oggi", 19 luglio 2021, p.7

⁸⁹ Articolo 14, D.Lgs 39/2010

loro alternativi e non complementari, come risulta anche dalle rispettive funzioni illustrate in precedenza.⁹⁰

Chiarito quindi cosa intenda l'articolo 14 nell'inciso "nell'ambito delle proprie funzioni"⁹¹, gli organi di controllo societari e il revisore, se accertano fondati indizi di crisi, hanno l'obbligo "di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi".⁹²

Il secondo comma dell'articolo 14 individua poi quelli che sono i requisiti che la segnalazione all'organo amministrativo deve possedere: deve essere motivata, deve essere fatta per iscritto, a mezzo posta elettronica certificata o comunque con mezzi che assicurino la prova dell'avvenuta ricezione e deve contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle soluzioni individuate e alle iniziative intraprese.⁹³

L'organo amministrativo, nel tempo che gli viene assegnato dai sindaci e dai revisori, che non può essere superiore ai 30 giorni, deve comunicare le soluzioni individuate e le azioni intraprese. In caso di adeguata risposta, l'organo

⁹⁰ P.CEROLI, A.MENGHI, G.BORRONI, *Indicatori di allerta standard e personalizzati. Guida pratica per il calcolo dei misuratori introdotti dal Codice della crisi*, "Il Sole 24 ore", Gennaio 2020, pp.68-69

⁹¹ Articolo 14, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

⁹² Articolo 14, comma 1, D.Lgs. n.14/2019

⁹³ Articolo 14, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

amministrativo ha a disposizione i successivi 60 giorni per adottare i provvedimenti ritenuti necessari.⁹⁴

“In caso di omessa o inadeguata risposta, ovvero di mancata adozione nei successivi sessanta giorni delle misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, i soggetti di cui al comma 1 informano senza indugio l'OCRI, fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni, anche in deroga al disposto dell'articolo 2407, primo comma, del Codice civile e dell'articolo 9-bis, commi 1 e 2, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39 quanto all'obbligo di segretezza”.⁹⁵

Infine, il secondo comma dell'articolo 14 conclude dicendo che “Gli organi di controllo societari, quando effettuano la segnalazione, ne informano senza indugio anche il revisore contabile o la società di revisione; allo stesso modo, il revisore contabile o la società di revisione informano l'organo di controllo della segnalazione effettuata”.⁹⁶ Questa disposizione si affianca a quanto prevede l'articolo 2409-septies del Codice civile che prevede che i due soggetti devono scambiarsi tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti.⁹⁷ Infatti, solo grazie al continuo scambio di informazioni è possibile attuare quel coordinamento, sia nel momento di svolgimento delle attività di monitoraggio

⁹⁴ L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, “Italia oggi”, 19 luglio 2021, p.4

⁹⁵ Articolo 14, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁹⁶ Articolo 14, comma 2, D.Lgs. n.14/2019

⁹⁷ Articolo 2409-septies c.c.

che nel momento in cui vengono percepiti i segnali di crisi, necessario per dare efficacia e valenza sostanziale alle attivazioni previste dalla legge a tutela della società, dei creditori e dei terzi.⁹⁸

Le conseguenze più significative dell'attivazione della segnalazione si hanno sotto il profilo della responsabilità: la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo "costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo".⁹⁹ L'esonero non copre gli atti o le omissioni che "siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione".¹⁰⁰

Nei casi in cui l'organo amministrativo non si attivi o dia una risposta inadeguata, l'esonero vale solo nel caso in cui ci sia anche la segnalazione all'OCRI.

La segnalazione determina l'esonero da responsabilità per gli organi di controllo e il revisore, mentre per l'organo amministrativo determina l'inizio di un periodo di tempo in cui la mancata risposta da parte di questo è causa di responsabilità ai sensi dell'articolo 2393 del Codice civile, come anche per il fatto che questo non si adoperi per istituire un adeguato assetto organizzativo o non rilevi tempestivamente la situazione di crisi e di perdita di continuità aziendale.

⁹⁸ A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, p.24

⁹⁹ Articolo 14, comma 3, D.Lgs. n.14/2019

¹⁰⁰ Articolo 14, comma 3, D.Lgs. n.14/2019

Il legislatore attribuisce quindi agli organi di controllo e al revisore un ruolo propositivo e di stimolo nei confronti degli amministratori per reagire alla crisi, senza però pregiudicare il principio della riserva agli amministratori delle decisioni gestorie, anche relative alle misure da adottare per superare la crisi.¹⁰¹

Il terzo comma conclude dicendo che “Non costituisce giusta causa di revoca dall’incarico la segnalazione effettuata a norma del presente articolo”.¹⁰²

¹⁰¹ ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull’emersione anticipata della crisi d’impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019, p.75

¹⁰² Articolo 14, comma 3, D.Lgs. n.14/2019

CONCLUSIONE

Partendo dalla “crisi d’impresa”, tema trattato nel primo capitolo, e, in particolare, dalla definizione che ne dà il Codice della crisi e dell’insolvenza all’articolo 2, si è passati ad esaminare il rapporto esistente tra la crisi e l’insolvenza, ponendo l’attenzione sui vari stadi di evoluzione della crisi elaborati dalla dottrina. Inoltre, sono stati indagati alcuni aspetti della crisi come la durata, le sue caratteristiche e le diverse modalità di accertamento.

Dopo questa presentazione generale è stato trattato l’obiettivo del Codice della crisi e dell’insolvenza, che è possibile perseguire grazie all’attuazione degli “strumenti di allerta” disciplinati all’articolo 12. Un ulteriore incentivo alla loro realizzazione è rappresentato dalle misure premiali previste all’articolo 25.

Il secondo capitolo tratta degli “indici di allerta”, disciplinati dall’articolo 13. In particolare, si sono esaminati i tre elementi che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha proposto come indicatori della crisi e gli indici elaborati dallo stesso che facciano presumere lo stato di crisi: patrimonio netto, DSCR e indici di settore. Inoltre, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili elabora degli indici specifici per dei casi peculiari come le start-up innovative, le PMI innovative, le società in liquidazione e le imprese costituite da meno di 2 anni. Infine, per le imprese che non ritengono

adeguati gli indici elaborati è possibile costruire degli indicatori personalizzati nelle modalità previste dal terzo comma dell'articolo 13.

Nel terzo e ultimo capitolo si affronta il tema dei “compiti degli organi di amministrazione e controllo in materia di allerta”. I compiti richiesti all'organo amministrativo sono quelli di istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e di attivarsi tempestivamente in caso di indizi di crisi, come previsto dall'articolo 375 del Codice della crisi e dell'insolvenza che aggiunge un secondo comma all'articolo 2086 del Codice civile. In particolare, ci si è soffermati su cosa si intenda per assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Gli ulteriori compiti richiesti all'organo amministrativo sono quelli di valutare costantemente se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico-finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, come prevede l'articolo 14.

Infine, sono stati trattati i compiti degli organi di controllo in materia di allerta attraverso l'esame dell'articolo 14 del Codice della crisi e dell'insolvenza, precisando le funzioni del collegio sindacale e del revisore e sottolineando la loro importanza, anche alla luce delle modifiche all'articolo 2477 del Codice civile riguardanti i limiti dimensionali per i quali una società a responsabilità limitata ha l'obbligo di nominare l'organo di controllo.

BIBLIOGRAFIA

- M.F.ARTUSI, M.MEOLI, E.MORINO, G.MORO, A.NICOTRA, C.PASQUALE, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pp.133-176.
- ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n.19 del 2 agosto 2019.
- M.BANA, *Adeguati assetti societari, continuità aziendale e indici di crisi*, "Società e Contratti, Bilancio e Revisione", Torino, 09/2019, pp.58-74.
- P.CEROLI, A.MENGHI, G.BORRONI, *Indicatori di allerta standard e personalizzati. Guida pratica per il calcolo dei misuratori introdotti dal Codice della crisi*, "Il Sole 24 ore", Gennaio 2020.
- CNDCEC, *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019.
- CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa*, Roma, 30 ottobre 2015.
- CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Norma Q.3.4., aprile 2018.
- CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Norma Q.3.6., aprile 2018
- A.DANOVI, A.QUAGLI, *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2021.

- G.D'ONZA, L.MARCHI, *La revisione del bilancio. Principi, metodi e procedure*, G.Giappichelli, Torino, 2019.
- R.DRISALDI, *I nuovi compiti in capo al revisore e le verifiche periodiche dopo il Codice della Crisi d'impresa*, "Bilancio e revisione", n.5/2020, pp.59-70.
- G.LO PRETE, A.SURA, *Le situazioni contabili infrannuali per il monitoraggio degli indici di allerta della crisi d'impresa*, "Il Fisco", 18/2020, pp.1759-1764.
- G.MANELLA, *Sindaci-revisori: il duplice ruolo di controllo alla luce della riforma della Crisi d'impresa*, "Bilancio e revisione", n.5/2020, pp.51-58.
- A.MANELLI, R.PACE, *Finanza di impresa. Analisi e metodi*, Isedi, Torino, 2009.
- G.MARZO, E.SCARPINO, *Allerta e previsione dell'insolvenza: metodi tradizionali e nuove prospettive*, "Amministrazione e Finanza", n.8-9/2020, pp.65-70.
- ODCEC Milano, *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. Guida in materia di sistemi di allerta preventiva*, quaderno n.71.
- G.PANCIOLI, *Come il Codice della Crisi di Impresa modifica i poteri dell'organo di controllo interno*, "Bilancio e revisione", n.11/2020, pp.38-47.
- A.PANIZZA, *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020.

G.PAOLUCCI, *Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano, 2016.

G.PONZO, B.NEGRO, *Impatto della crisi d'impresa sulla revisione legale: spunti di riflessione*, "Amministrazione e Finanza", n.3/2021.

R.RANALLI, *Il ruolo di amministratori, sindaci e revisori nell'istituzione e verifica degli adeguati assetti organizzativi alla luce del novellato art.2086 c.c.*, "Società e Contratti, Bilancio e Revisione", Torino, 09/2019, pp.6-21.

L.RESTELLI, M.RUBINO, A.TURCHI, G.VERNA, S.VERNA, *Adeguati assetti per le pmi. Una guida per una corretta gestione organizzativa, amministrativa e contabile*, "Italia oggi", 19 luglio 2021.

UGDCECROMA, *Strumenti di allerta. Riforma della crisi di impresa D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14*, Roma, 2020.