



**AIDC**

Associazione Italiana  
Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili

**Sezione di Milano**

**Adeguati assetti societari,  
continuità aziendale e indici di crisi**

*(Circolare n. 14 del 27 agosto 2019)*

## **Indice**

|   |    |
|---|----|
| 1. Premessa   | 3  |
| 2. Adeguati assetti societari   | 3  |
| 3. Adeguati assetti della s.r.l. e controlli                            | 5  |
| 4. Continuità aziendale   | 7  |
| 4.1. Principio di revisione ISA Italia 570                              | 7  |
| 4.2. Norme di comportamento CNDCEC                                      | 9  |
| 4.3. Documento CNDCEC "Informativa e valutazione nella crisi d'impresa" | 11 |
| 4.4. Quaderno n. 71 dell'ODCEC di Milano                                | 13 |
| 5. Definizione di crisi e indici di riferimento                         | 16 |
| 6. Deroga agli indici normativi di crisi                                | 19 |
| 7. Conclusioni  | 20 |

## 1. Premessa

---

Il D.Lgs. 14.1.2019, n. 14, recante il “Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”, in attuazione della L. 19.10.2017 n. 155 (“Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell’insolvenza”), ha introdotto alcune disposizioni civilistiche particolarmente rilevanti, prevedendone – ai sensi del co. 2 dell’art. 389 del predetto Decreto – un’applicazione anticipata, a partire **dal 16.3.2019**, rispetto all’entrata in vigore dell’intero provvedimento (15.8.2020). In primo luogo, l’art. 375 del D.Lgs. 14/2019 ha integrato l’**art. 2086 c.c.**, con l’aggiunta del co. 2, obbligando tutte le società a dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. Questa novità normativa ha, conseguentemente, comportato la necessità di riformulare – ad opera dell’art. 377, co. 1-4, del D.Lgs. 14/2019 – alcune specifiche norme in tema di gestione dell’impresa, a seconda della forma giuridica di società. Nel caso specifico della s.r.l., il successivo co. 5 ha esteso l’applicazione dell’**art. 2381 c.c.** previsto per le società per azioni, mentre gli artt. 378 e 379 del D.Lgs. 14/2019 hanno, rispettivamente, modificato il regime di **responsabilità degli amministratori (artt. 2476 e 2486 c.c.)** ed esteso i casi di **nomina obbligatoria del sindaco o revisore** (art. 2477 c.c.). Quest’ultima disposizione è stata, poi, ulteriormente modificata dall’art. 2-*bis*, co. 2, del D.L. 18.4.2019, n. 32: le s.r.l. obbligate alla nomina dell’organo di controllo e/o del revisore legale dei conti avranno, tuttavia, tempo sino al 16.12.2019.

L’obiettivo dell’adeguatezza degli assetti societari, collocandosi nell’ambito degli **strumenti di allerta** (art. 12 del D.Lgs. 14/2019), è finalizzata all’individuazione anticipata di situazioni di crisi o carenza di continuità aziendale: sotto il primo profilo, soccorrono gli artt. 2 e 13 del D.Lgs. 14/2019, in vigore dal 15.8.2020, mentre le criticità in materia di *going concern* continuano ad essere riscontrabili sulle base del principio di revisione ISA 570.

## 2. Adeguati assetti societari

---

L’art. 375 del D.Lgs. 14/2019 ha introdotto il **co. 2 dell’art. 2086 c.c.**, secondo cui 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** 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.

L’obbligo degli adeguati assetti aziendali, posto dall’art. 2086, co. 2, c.c., riguarda – a partire dal 16.3.2019, a norma dell’art. 389, co. 2, del D.Lgs. 14/2019 – **tutte le società**, a prescindere dal fatto che siano di capitali o persone e dalle relative caratteristiche dimensionali. L’art. 2086, co. 2, c.c. non interessa, al contrario, l’imprenditore individuale, la cui disciplina – recata dall’art. 3, co. 1, del

D.Lgs. 14/2019, in vigore soltanto dal 15.8.2020 – impone il dovere di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

Relativamente ai profili operativi dell'obbligo posto a carico alla società, si dovrebbe ritenere che l'**adeguatezza dell'assetto organizzativo** sia perseguibile mediante l'implementazione di regole e procedure dirette ad assicurare la corretta attribuzione del potere decisionale, con riguardo alle capacità e responsabilità dei singoli soggetti. A questo proposito, si ricorda che secondo la **Norma di comportamento 3.4** del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, dettata per il Collegio Sindacale, un assetto organizzativo è ritenuto adeguato quando:

- è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali, basandosi sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e sulla chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascun ruolo;
- permette la precisa indicazione dei principali fattori di rischi aziendale, il monitoraggio e la corretta gestione.

In altri termini, **la struttura organizzativa può ritenersi adeguata** quando:

- è stato redatto l'organigramma, con evidenziate le aree di responsabilità;
- la direzione della gestione è concretamente esercitata dagli amministratori;
- è stato predisposto il funzionigramma, esiste una chiara documentazione riportante le direttive e le procedure aziendali e ne è stata data opportuna divulgazione;
- il personale è dotato di adeguata competenza per svolgere le mansioni affidate.

L'**assetto amministrativo e contabile** deve, invece, ritenersi adeguato se garantisce il raggiungimento di alcuni obiettivi minimi, quali, ad esempio:

- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali;
- la rilevazione contabile tempestiva, regolare, corretta, completa e, pertanto, attendibile;
- la produzione di dati utili per l'assunzione delle decisioni gestionali, la salvaguardia del patrimonio aziendale e la redazione del bilancio d'esercizio;
- la gestione integrata dei rischi.

Conseguentemente, la suddetta adeguatezza degli assetti aziendali presuppone un **approccio ordinato alla gestione**, che richiede la sussistenza di alcune circostanze essenziali:

- l'organigramma per funzioni;
- i flussi informativi attendibili;
- l'analisi dei rischi, dei **punti di forza e debolezza**;
- un **reporting periodico**, con frequenza preferibilmente trimestrale, anche alla luce della scansione temporale imposta dagli strumenti di allerta dei sindaci e revisori (art. 14 del D.Lgs. 14/2019), da quelli dei creditori pubblici qualificati – Agenzia delle Entrate, Inps e Agente della Riscossione, ai sensi dell'art. 15 del D.Lgs. 14/2019 – e dalle misure premiali, in virtù degli artt. 24

e 25 del "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza";

- la verifica dei margini consuntivi, suddivisi anche per divisioni o *business units*, e la corrispondente stima prospettica.

Con peculiare riguardo all'**analisi dei rischi**, un utile supporto è già fornito dalla **relazione sulla gestione** al bilancio d'esercizio, ove redatta, dalla quale deve risultare, tra l'altro, "*una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta*" (art. 2428, co. 1, c.c.). Nel caso utilizzo di **strumenti finanziari rilevanti** per la valutazione della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale della società, questo documento deve, inoltre, esporre (co. 6-*bis*):

- gli obiettivi e le politiche della società in materia di **gestione del rischio finanziario**, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;
- l'esposizione della società al **rischio di prezzo, credito, liquidità e variazione dei flussi finanziari**.

Sulla base di quanto sopra riportato, l'assolvimento dell'obbligo dell'adeguatezza degli assetti societari (art. 2086, co. 2, c.c.) potrebbe essere garantito da una **procedura scritta** con conseguente assegnazione di compiti e responsabilità, coinvolgendo i seguenti **uffici aziendali**:

- **fornitori**, per la comunicazione dei solleciti pervenuti e le informazioni provenienti dall'archivio fornitori;
- **finanza**, per il monitoraggio del debito bancario e degli affidamenti, oltre che per la comunicazione di riduzioni di affidamenti o richieste di rientro;
- **legale**, per la comunicazione di ogni sollecito o diffida pervenuta dai creditori, di azioni esecutive intentate da terzi per inadempimenti contrattuali e di contenziosi;
- **contabilità**, per i dati amministrativi e la previsione dei flussi di cassa futuri;
- **controllo di gestione**, per i dati sulla marginalità e per l'elaborazione del piano industriale, del *budget* e dei vari report periodici (conto economico e stato patrimoniale riclassificati, rendiconto e piano finanziario, indici di bilancio, modelli di *scoring* e *report* dei creditori suddivisi per classe omogenea, saldo contabile, eventuale importo scaduto e consistenza del ritardo).

È, inoltre, opportuno che la procedura di assegnazione dei compiti e delle responsabilità stabilisca periodicamente la **reportistica da fornire agli organi di controllo**, affinché questi svolgano le verifiche loro imposte dal "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza". La frequenza dovrebbe essere almeno trimestrale, magari posta in relazione alle riunioni del Collegio Sindacale (o Sindaco Unico): monitoraggi maggiormente stretti, ancorché auspicati, devono essere previsti in presenza di situazioni di potenziale criticità o al semplice aggravarsi delle condizioni.

### **3. Adeguati assetti della s.r.l. e controlli**

---

L'art. 377, co. 5, del D.Lgs. 14/2019, in vigore dal 16.3.2019, ha introdotto una norma specifica riguardante la società a responsabilità limitata, aggiungendo il **co. 6 dell'art. 2475 c.c.**, che

prescrive l'applicazione, in quanto compatibile, dell'**art. 2381 c.c.**, contenente le regole sul funzionamento dell'organo di gestione, con l'immutata previsione di cui al co. 3, secondo cui il **consiglio di amministrazione**:

- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
- può delegare proprie attribuzioni ad alcuni suoi componenti, stabilendone i relativi limiti;
- esamina i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, se predisposti.

Sotto quest'ultimo profilo, si dovrebbe ritenere **indispensabile la redazione dei piani strategici, industriali e finanziari**, in quanto l'adeguatezza degli assetti societari, come anticipato, è funzionale anche alla rilevazione tempestiva della crisi: quest'ultima ricorre, ai sensi dell'art. 2 del D.Lgs. 14/2019, in presenza di uno "*stato di difficoltà 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*". Conseguentemente, è necessaria l'esistenza di un piano industriale-finanziario, la cui effettiva esecuzione deve essere costantemente monitorata, apportando opportuni correttivi per rimediare ad eventuali scostamenti significativi, nonché per tenere conto dell'evoluzione del progetto aziendale in relazione al trascorrere del tempo.

L'art. 2381 co. 5 c.c., anch'esso applicabile alla s.r.l. dal 16.3.2019, dispone, inoltre, che gli **organi eventualmente delegati** sono tenuti a verificare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e a **riferire** – al consiglio di amministrazione e al **collegio sindacale**, con la periodicità fissata dallo statuto e, in ogni caso, **almeno ogni sei mesi** – sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle proprie controllate. Sul punto, si osservi, peraltro, che tale tempistica appare di difficile coordinamento con alcune disposizioni del "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", che entreranno in vigore dal 15.8.2020: infatti, da un lato, è coerente con la previsione dell'art. 13, co. 1, del D.Lgs. 14/2019, secondo cui gli indici della crisi devono fornire evidenza della **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi** e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso oppure, qualora la durata residua del periodo amministrativo al momento della valutazione sia inferiore ai sei mesi, per i sei mesi seguenti. Dall'altro, la **periodicità semestrale** rischia di risultare **eccessivamente ampia** rispetto ai termini che caratterizzano gli obblighi di segnalazione di cui agli artt. 14 e 15 del D.Lgs. 14/2019, posti a carico di sindaci, revisori e creditori pubblici qualificati (Agenzia delle Entrate, Inps e Agente della Riscossione), sostanzialmente riconducibili al **trimestre**. La medesima frequenza temporale, come anticipato, è riscontrabile con riguardo all'accesso alle **misure premiali** (art. 24 del D.Lgs. 14/2019), che è **precluso** al debitore che presenta istanza di composizione assistita della crisi (art. 19 del D.Lgs. 14/2019) **oltre tre mesi** dal superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici della crisi di cui all'art. 13 del D.Lgs. 14/2019.

## 4. Continuità aziendale

---

L'art. 2086, co. 2, c.c. – analogamente all'art. 13, co. 1, del D.Lgs. 14/2019, come meglio illustrato in seguito – richiama il concetto di “continuità aziendale”, senza, peraltro, soffermarsi sulla puntuale individuazione dello stesso. Conseguentemente, sotto il profilo operativo continuano a rilevare i criteri proposti da alcune fonti di emanazione professionale, in particolare:

- il **principio di revisione ISA Italia 570**;
- le Norme di comportamento CNDCEC del Collegio sindacale delle società non quotate;
- le Linee guida CNDCEC “Informativa e valutazione nella crisi d'impresa”, 30.10.2015;
- il Quaderno 71 dell'ODCEC di 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 societaria. Guida in materia di sistemi di allerta preventiva”, aprile 2017.

La ricerca “ISA 570: Italian Auditors' and Academics' Perception of the Going Concern Opinion: Going Concern in the Italian Context”, in *Australian Accounting Review*, April 2018), effettuata recentemente in ambito universitario, ha evidenziato che – per numerosi *partner* di società di revisione e professori di economia aziendale italiani – l'**indipendenza finanziaria** e il **rapporto tra la posizione finanziaria netta e l'Ebitda** sono gli indici maggiormente efficaci, sui bilanci consuntivi, nel valutare i rischi di continuità aziendale. Il *cash flow* è stato, invece, considerato l'indice più adeguato per valutare, su dati previsionali, il *going concern*. Nel valutare la continuità aziendale, è stato chiesto anche quale peso assegnassero ai **dati previsionali** e quale ai dati di bilancio. Ha prevalso di poco il dato previsionale, con il solo 51% sia per i revisori sia per gli accademici. Peraltro, i **revisori delle società di minori dimensioni** hanno ritenuto più rilevanti i **bilanci consuntivi**, in quanto nelle PMI il *budget* è spesso considerato poco affidabile o non presente: tale constatazione dovrebbe, pertanto, essere tenuta in debito conto nell'individuazione degli indici che diano evidenza, nelle imprese di minori dimensioni, della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale.

### 4.1. Principio di revisione ISA Italia 570

La **continuità aziendale** rappresenta il presupposto in base al quale deve essere redatto il bilancio d'esercizio, sull'assunzione che l'impresa operi e prosegua ad agire come entità in funzionamento nel prevedibile futuro, non inferiore a dodici mesi rispetto alla data di riferimento del rendiconto.

Il principio di revisione ISA Italia 570 precisa che, quando l'utilizzo del presupposto della continuità aziendale è appropriato, le attività e le passività vengono 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**.

Questo *standard* individua, tra l'altro, alcuni eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

Il principio di revisione ISA Italia 570 individua alcuni eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere **dubbi significativi** sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento (tale elenco non è, tuttavia, esaustivo e la presenza di uno o alcuni degli elementi riportati di seguito non implica necessariamente l'esistenza di un'incertezza significativa):

- situazione di *deficit* patrimoniale o di **capitale circolante netto negativo**;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure **eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine** per finanziare attività a lungo termine;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano **flussi di cassa negativi**;
- **principali indici economico-finanziari negativi**;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- **incapacità di pagare i debiti alla scadenza** o di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione "*a credito*" alla condizione "*pagamento alla consegna*";
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

Oltre ai suddetti indicatori finanziari, il principio di revisione ISA Italia 570 riporta anche specifici **indicatori critici di natura gestionale**, quali, ad esempio:

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

La rilevanza di tali eventi o circostanze può spesso essere **attenuata da altri fattori**: ad esempio, il fatto che un'impresa non sia in grado di saldare i debiti ordinari può essere compensato da un piano degli amministratori diretto al **mantenimento di adeguati flussi di cassa con strumenti alternativi**, quali la cessione di attività, la rinegoziazione dei termini di pagamento dei prestiti o

l'aumento di capitale. Analogamente, la perdita di un importante fornitore può essere attenuata dalla disponibilità di un'adeguata fonte alternativa di approvvigionamento.

Il principio di revisione ISA Italia 570 indica, inoltre, alcuni altri possibili indicatori suscettibili di contribuire alla **carezza di continuità aziendale**:

- il capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari;
- i **procedimenti legali** o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- le modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- gli **eventi catastrofici** contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa, ovvero avverso i quali è stata contratta una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

### Micro e piccole imprese

Le aziende di minori dimensioni possono essere in grado di reagire rapidamente in modo da sfruttare le opportunità, ma possono mancare di fondi per sostenere le attività: tra le condizioni particolarmente significative per tali imprese, vi è il rischio che le banche e altri finanziatori possano cessare di sostenerle, così come la possibile **perdita di un importante fornitore o cliente**, di una figura chiave nell'ambito del personale dipendente, ovvero del diritto a svolgere la propria attività garantito da una concessione, da un contratto di distribuzione o da altro contratto.

### 4.2. Norme di comportamento CNDCEC

La mancanza, sino all'emanazione del D.Lgs. 14/2019, di uno specifico riferimento normativo, con riguardo alle **verifiche dell'organo di controllo** della società in difficoltà, ha finito per attribuire una notevole rilevanza (Trib. Milano 1.10.2011, n. 11586) alle norme del CNDCEC, in quanto capaci di affrontare adeguatamente le forti incertezze nei comportamenti dei sindaci, che vedono accentuare le proprie responsabilità nella fase di emersione e sviluppo della crisi.

La Norma CNDCEC 11.1 statuisce il principio secondo cui il Collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino validi, sotto il profilo informativo e procedurale (norme CNDCEC 3.4 e 3.6), a rilevare tempestivamente i segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di proseguire ad operare nella **prospettiva della continuità**. Tale obbligo è ordinariamente riconducibile all'osservanza dell'art. 2403 c.c., che impone all'organo sindacale di controllare il rispetto dei principi di corretta amministrazione e l'**adeguatezza dell'assetto** organizzativo, amministrativo e contabile alla natura e alle dimensioni dell'impresa: l'idoneità delle procedure a rilevare i segnali di crisi, ovvero a riconoscere l'imminenza della stessa, rientra, infatti, tra le caratteristiche di un assetto

organizzativo adeguato. In altri termini, i sindaci devono vigilare che gli amministratori dotino la società di assetti organizzativi – e, in particolare, di un sistema amministrativo e contabile – che porti alla loro attenzione, in modo tempestivo, segnali di crisi che, se puntualmente affrontati, possono evitare che la situazione divenga grave e irreversibile. Ne discende, quindi, che per un'impresa in crisi è indispensabile aggiornare tempestivamente le scritture contabili, predisporre situazioni contabili mensili, **piani prospettici di cash-flow**, piani aziendali che dimostrino la **capacità dell'impresa di poter operare come entità in funzionamento** oltre, ovviamente, all'implementazione di un sistema di monitoraggio continuo degli equilibri economico-finanziari. L'unico modo per arrivare a soluzioni negoziali della crisi in modo tempestivo ed efficace è, infatti, quello che vede gli amministratori dotarsi di flussi informativi tempestivi e appropriati che li mettano in grado di decidere al meglio quale soluzione intraprendere.

Conseguentemente, sono considerati proficui gli **scambi di informazioni con gli amministratori** – con riguardo all'evoluzione della gestione, alle soluzioni appropriate e all'efficacia delle azioni intraprese – e con il **soggetto incaricato della revisione legale dei conti**, ove presente, a cui il Collegio sindacale può rivolgersi anche ai fini dell'emissione di un giudizio sulla continuità: si tratta di un interlocutore importante per l'individuazione degli indicatori della crisi, in quanto tenuto a verificare la sussistenza del presupposto della continuità aziendale (principio di revisione ISA Italia 570). Nell'ipotesi in cui l'organo sindacale, anche a seguito di tale scambio di informazioni, ritenga che il sistema di controllo interno e gli assetti non risultino adeguati a rilevare i segnali che possano far emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa a continuare ad operare come entità in funzionamento, è opportuno che il Collegio:

- richieda all'organo di gestione di fornire specifici chiarimenti in merito (norme CNDCEC 4.2. e 5.2);
- inviti gli amministratori ad intervenire tempestivamente, ponendo in essere provvedimenti idonei a garantire la **continuità aziendale**, nel caso in cui le informazioni ricevute non siano ritenute soddisfacenti, oppure confermino i dubbi rilevati dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti;
- vigili sull'attuazione dei provvedimenti adottati dall'organo di amministrazione, sollecitando, se necessario, il ricorso a uno degli istituti di composizione negoziale della crisi previsti dalla disciplina concorsuale (piano attestato di risanamento, accordo di ristrutturazione dei debiti e concordato preventivo).

È, pertanto, auspicabile che l'organo sindacale effettui attenti controlli e ispezioni tanto più mirati quanto più evidenti siano i segnali della crisi.

Nell'ottica del **monitoraggio della sussistenza dei requisiti della continuità aziendale**, la norma di comportamento CNDCEC 11 individua due piani di intervento dell'organo sindacale:

- l'attività di vigilanza diretta a monitorare costantemente la continuità aziendale, nell'ottica della **prevenzione** e comunque della tempestiva emersione di situazioni di crisi;

- il monitoraggio dell'**attuazione**, da parte degli amministratori, di misure idonee a garantire la continuità aziendale.

Con particolare riferimento al monitoraggio sulla sussistenza di elementi idonei a compromettere la continuità aziendale, è dunque auspicabile che l'organo sindacale richieda ed esamini, periodicamente, i **principali indici di bilancio** e preli particolare attenzione all'informativa sulle garanzie rilasciate dalla società, nonché su quelle richieste dalla stessa in merito alle operazioni effettuate. A tale fine, un valido ausilio potrebbe essere costituito dal principio di revisione ISA Italia 570 che – come illustrato in precedenza – individua specifici indicatori finanziari, gestionali o di altro tipo, diretti ad accertare la sussistenza della continuità aziendale.

L'organo sindacale deve controllare attentamente l'effettuazione di significativi investimenti, sostenuti mediante il ricorso a finanziamenti esterni, che richiedono un'adeguata verifica della pianificazione dell'investimento (c.d. "*business plan*"), della valutazione delle alternative disponibili di finanziamento e della capacità di rimborso della società nei tempi concordati.

#### **4.3. Documento CNDCEC "Informativa e valutazione nella crisi d'impresa"**

Prima dell'approvazione della L. 155/2017, in data 2.11.2015, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha pubblicato un documento riguardante la "Informativa e valutazione nella crisi d'impresa", che definisce quest'ultima sulla base dell'**incapacità corrente** dell'azienda di **generare flussi di cassa**, presenti e prospettici, sufficienti a garantire l'adempimento delle obbligazioni già assunte e di quelle pianificate.

Tale definizione implica, tuttavia, alcuni passaggi fondamentali inerenti a:

- centralità della **dimensione finanziaria**, sia attuale che futura, attraverso il riferimento ai *cash flow* anche attesi;
- estensione alle obbligazioni non ancora assunte, ma prevedibili nel normale corso di attività, oppure in base alla programmazione aziendale.

#### **Dati utilizzabili**

Il documento CNDCEC ritiene che, nonostante i modelli di accertamento della crisi d'impresa maggiormente utilizzati dai professionisti facciano ampio utilizzo di valori iscritti in bilancio, deve essere adeguatamente valutato l'**esclusivo riferimento a dati contabili storici** oppure ad indicatori per l'apprezzamento degli equilibri finanziari d'azienda. Infatti, un'impostazione *backward looking*, basata sull'esperienza passata cristallizzata nei prospetti contabili, risulta **insufficiente**, poiché non consente di scontare le aspettative di evoluzione futura dell'azienda. Inoltre, i **quozienti di bilancio su dati storici** possono essere fuorvianti, in quanto troppo diversi per i vari settori e le classi dimensionali, ed estremamente connessi con le peculiarità del sistema economico-sociale in cui opera l'azienda oggetto

di analisi. L'introduzione di simili parametri potrebbe, inoltre, favorire politiche di bilancio estremamente pericolose per i soggetti a vario titolo coinvolti nell'attività aziendale.

### **Visione prospettica**

Il documento CNDCEC accorda, pertanto, preferenza a un'ottica prospettica e di programmazione, sul presupposto che soltanto una **pianificazione a medio termine** può rilevare in modo efficace uno stato di crisi, confermandone la definitività o anticipandone gli esiti.

L'adozione di un simile approccio, oltre a richiedere il ricorso a professionalità anche esterne all'azienda, avrebbe il pregio di introdurre una logica di programmazione molto utile per numerose piccole e medie imprese.

### **Approccio sistemico**

Il documento CNDCEC precisa altresì che devono essere privilegiati **piani costruiti con rigore** e, preferibilmente, su base inerziale dello *status*: tale soluzione consente, infatti, di prescindere dalla valutazione di complesse azioni industriali, inevitabilmente opinabili e di più difficile verificabilità. In ogni caso, i piani industriali dovrebbero sempre essere accompagnati da un'**accurata analisi di scenari alternativi** (c.d. *stress test*) che, accanto all'ipotesi prudenziale di base, contemplino i flussi previsionali associati a una potenziale evoluzione peggiorativa (c.d. *worst case analysis*) delle principali variabili macroeconomiche, di settore ed economico-finanziarie d'azienda.

Le conclusioni raggiunte impongono un'impostazione sistemica in grado di sintetizzare i dati disponibili ed esaminarli in una logica unitaria tipicamente aziendalistica. In quest'ottica, occorre **partire dai dati storici**, anche attraverso indicatori, per poi **inquadrali e collegarli con la pianificazione aziendale**, per verificarne la **coerenza** e la capacità delle future scelte aziendali di superare eventuali deficienze già individuate o previste.

### **Strumenti prioritari**

Il metodo di privilegiare le prospettive aziendali non è privo di riflessi sull'adozione degli strumenti di indagine che, tuttavia, devono pur sempre confluire ed essere espressione di una visione di sintesi unitaria dell'azienda esaminata. In tal senso, secondo il CNDCEC assumono **rilievo prioritario**:

- la **capacità di ripianare il debito finanziario tramite i flussi di cassa generati dalla gestione operativa**, che può essere rappresentata dal rapporto tra il Margine Operativo Lordo – oppure una grandezza maggiormente puntuale, costituita dai **flussi di cassa** prodotti dalla gestione caratteristica a servizio del debito (c.d. FCFO ovvero *Free Cash Flow from Operations*) – e la **Posizione Finanziaria Netta** aziendale. Gli indicatori di bilancio che mostrano una maggiore rilevanza nel sottolineare possibili stati di crisi, ed eventuali evoluzioni negative verso condizioni di insolvenza, appartengono, infatti, alla categoria dei quozienti costruiti come rapporto tra auto-

finanziamento (*cash flow*, inteso come variazione del capitale circolante netto operativo) e posizione debitoria;

- l'**indebitamento potenziale, residuo e prospettico**. Ad esempio, la Centrale Rischi può fornire prime indicazioni sul livello di utilizzo storico degli affidamenti, mentre gli eventuali accordi con istituti di credito o *commitment* dei soci o di terzi possono rafforzare le aspettative in termini di ulteriori risorse disponibili;
- il confronto tra la **struttura dei costi aziendali** e il punto di *break even* con i ricavi attuali o attesi.

L'analisi permette di cogliere l'esposizione a **rischi commerciali**, rappresentati da variazioni dei mercati di sbocco, ma anche di individuare altre criticità: ad esempio, qualora i piani aziendali prevedano il raggiungimento del *break even* mediante un incremento significativo nel fatturato, tale circostanza indebolirebbe l'attendibilità delle previsioni, imponendo approfondimenti e ulteriori verifiche.

#### 4.4. Quaderno n. 71 ODCEC Milano

Un altro rilevante strumento operativo, di immediata utilità applicativa, è rappresentato dal Quaderno n. 71 dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano "Sistemi di allerta interna", pubblicato prima della L. 155/2017, che afferma un principio fondamentale: l'individuazione e la valutazione della **gravità dello stato di crisi**, non ancora sfociato in insolvenza conclamata, presuppone l'accesso a un *set* informativo non disponibile all'esterno dell'azienda e una visione diversa da quella soltanto storica – basata su analisi statiche di grandezze patrimoniali e indici di bilancio – bensì anche prospettica e, quindi, tesa a identificare l'incapacità in futuro di adempiere le obbligazioni già assunte e quelle prevedibili nel corso della gestione attesa, sia sotto il profilo inerziale sia se corretta da iniziative degli amministratori. In particolare, il documento definisce lo **stato di crisi** sotto un duplice profilo:

- **economico-finanziario**, come la situazione d'incapacità, tendenziale e temporanea, dell'impresa, misurabile *ex ante* in termini di probabilità di generare – in via continuativa e non episodica – un adeguato flusso di cassa operativo. La capacità di creare liquidità deve essere tale da garantire un tempestivo e regolare servizio del debito contratto verso enti finanziari ed erariali (impegni finanziari inderogabili);
- **giuridico**, come la situazione attesa – e, quindi, necessariamente influenzata dall'alea tipica di una condizione futura – di tendenziale e temporanea inadempienza contrattuale, potenzialmente reversibile, ma contraddistinta da un'elevata probabilità d'insolvenza.

Le due definizioni, pertanto, si integrano: in entrambe è, infatti, sottinteso un evento avverso (il rischio di insolvenza), uno stato tendenziale e temporaneo e la necessità di adottare misure di rischio in termini di probabilità.

Il Quaderno n. 71 dell'ODCEC di Milano è destinato agli organi sociali, in particolare i sindaci, e al soggetto incaricato della revisione legale dei conti. L'obiettivo è proporre un sistema organico di supporto decisionale – inteso quale insieme dei principi di comportamento professionale, metodologie orientate alle *best practice*, strumenti e procedure operative – a supporto della propria attività decisionale e diagnosi precoce del rischio di insolvenza a salvaguardia del presupposto della **continuità aziendale** (art. 2423-*bis* c.c.).

Al fine di orientare i controlli di sindaci e revisori, il Quaderno n. 71 propone un *iter* specifico per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria, rappresentato da *standard* tecnici e professionali di riferimento nell'analisi e nella valutazione di tutte le informazioni utili e rilevanti per la predisposizione di un **sistema di allerta preventiva** a salvaguardia della continuità aziendale. Lo scopo è quello di prevenire situazioni degenerative in presenza di elementi segnaletici rilevanti di crisi d'impresa (c.d. *alert*), mediante la tempestiva sollecitazione di misure proattive di riequilibrio e risanamento da parte degli organi amministrativi.

La procedura si compone di alcune **fasi sequenziali**, costituenti un ordinato e standardizzato sistema di raccolta-analisi-valutazione delle informazioni disponibili in base a fonti interne (contabili e non) ed esterne:

- 1) adeguata verifica, tramite l'analisi e il monitoraggio preliminare degli indicatori segnaletici (c.d. *early warning*);
- 2) raccolta e organizzazione dei dati;
- 3) *review* contabile;
- 4) analisi andamentale, economico-finanziaria e qualitativa.

L'analisi e il monitoraggio preliminare degli **indicatori segnaletici**, e la loro presenza concomitante e ripetuta nel tempo, devono indurre i sindaci e i revisori – nell'ambito delle proprie funzioni – ad attivare la procedura interna di allerta preventiva per la verifica del presupposto di **continuità aziendale**, mediante la richiesta di ogni informazione utile (storica, contestuale o prospettica).

Ai fini operativi del monitoraggio proattivo del rischio di crisi, gli **elementi segnaletici** oggetto d'osservazione – ad esempio, le ricevute e gli altri avvisi di pagamento non onorati alla scadenza, oppure i ritardi nei versamenti concordati superiori a 90 giorni o delle richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati – possono essere raggruppati nelle seguenti categorie omogenee di anomalie:

- 1) pagamenti verso controparti commerciali non finanziarie;
- 2) rapporti con le banche ed altri soggetti finanziari (compresi gli enti assicurativi), riscontrabili in Centrale dei Rischi o altre banche date segnalatrici;
- 3) contrattuali nei confronti di controparti negoziali;
- 4) contabili e di bilancio desumibili da bilanci, situazioni contabili, altri rendiconti o scritture contabili;
- 5) gestionali ovvero dalle politiche operative, relative alle diverse aree aziendali, messe in atto dagli amministratori e dal management;

- 6) erariali, nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali;
- 7) eventi pregiudizievoli, come ipoteche giudiziarie, pignoramenti, decreti ingiuntivi, protesti o altri eventi indicatori di inadempimenti contrattuali.

### **Anomalie finanziarie**

Gli **indicatori segnaletici dei rapporti finanziari** di cui al *sub 2)* comprendono il significativo e concordato deterioramento dei *rating* interni assegnati dalle banche (c.d. *downgrade*), gli sconfinamenti rilevanti e ripetuti – negli ultimi 12 mesi – in Centrale dei Rischi, così come altre anomalie riguardanti specifici aspetti:

- richieste di garanzie su beni aziendali o di terzi;
- incremento delle segnalazioni in Centrale dei Rischi di **insoluti su anticipo crediti**;
- domande di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi, come ripetute istanze di temporanee disponibilità di cassa per far fronte ad esigenze di tesoreria non giustificate dalla stagionalità;
- continuativa crescita dei fidi utilizzati, con particolare riferimento al sovrautilizzo dei fidi di smobilizzo crediti commerciali (c.d. *autoliquidanti*);
- **rientri nelle linee di credito per cassa o firma** che non si inseriscono in una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti. Il rientro concordato con la banca, anche se bonario, rappresenta comunque un segnale di interruzione, seppur consensuale, del rapporto di fiducia banca-cliente;
- richieste di finanziamenti straordinari finalizzati al consolidamento di debiti a breve termine e **riscadenzamenti di prestiti persistenti** non correlate a manovre di ottimizzazione della struttura finanziaria;
- progressivo peggioramento delle **condizioni negoziali praticate sulle linee di credito**, sintomatico. Le condizioni negoziali bancarie (tassi d'interesse e commissioni) sono correlate al *rating* assegnato: ad esempio, se l'istituto di credito aumenta il *pricing*, a parità di struttura dell'operazione e senza che ci siano *trend* esogeni di mercato dei tassi, è molto probabile che ci sia un peggioramento nella valutazione dell'azienda da parte della banca (effetto segnalazione);
- mancato rispetto delle condizioni negoziali correlate alla concessione di linee di fido o a quelle di utilizzo (c.d. *covenant*).

### **Anomalie contabili e di bilancio**

Per quanto concerne, invece, gli elementi segnaletici di cui al *sub 4)*, il Quaderno n. 71 dell'ODCEC di Milano individua i seguenti:

- riduzione superiore al 50% del patrimonio netto per effetto di perdite;
- decremento del capitale tangibile rettificato inferiore a zero;

- drastica diminuzione dei valori dell'attivo per perdite durevoli o delle garanzie rilasciate a terzi a fronte di impegni finanziari rilevanti;
- **drastica riduzione del fatturato** per un ammontare **superiore al 10%** o eccedente il 30% del margine di sicurezza dato dalla differenza tra i ricavi e il c.d. *break even point*;
- **anomalo aumento del capitale circolante operativo** non compensato da un pari incremento dell'autofinanziamento operativo (MOL aumentato degli accantonamenti ai fondi per oneri e rischi, al netto degli utilizzi, incrementato dei ricavi e oneri diversi e dei costi capitalizzati);
- drastica riduzione del flusso di cassa operativo accompagnata da un saldo netto di gestione negativo;
- rapporto tra flusso di cassa operativo e somma di tutti gli impegni finanziari inderogabili – costituiti dal servizio del debito bancario ed erariale (oneri finanziari netti e rate di mutuo in scadenza nell'esercizio, imposte e tasse) – pagati nell'esercizio (c.d. DSCR o *Debt Service Coverage Ratio*) inferiore a 1,1;
- **autofinanziamento operativo negativo**;
- drastica crescita della PFN associata a un rapporto tra capitale netto tangibile e capitale investito inferiore al 30%;
- rapporto tra *equity* e *total assets* inferiore al 5%;
- **oneri finanziari netti superiori al 30% del MOL**;
- anomalo incremento dei costi capitalizzati non rientranti tra le immobilizzazioni valutabili al *fair value* (marchi, brevetti e opere dell'ingegno), non giustificati da una dimostrabile crescita degli investimenti materiali ed aumento del volume d'affari.

### Anomalie erariali

Gli indicatori segnaletici di natura tributaria e previdenziali di cui al *sub 6)* ricomprendono, ad esempio, il **mancato pagamento per oltre un semestre** di:

- imposte dirette, indirette e ritenute d'acconto;
- contributi previdenziali e premi assicurativi obbligatori per i lavoratori dipendenti.

### 5. Definizione di crisi e indici di riferimento

La capacità degli adeguati assetti societari di rilevare tempestivamente la crisi e la perdita di continuità aziendale presuppone, come anticipato, lo sviluppo di un'**efficiente attività di pianificazione e controllo**. L'art. 2 del D.Lgs. 14/2019, formalmente in vigore dal 15.8.2020, ma costituente già un valido principio interpretativo, definisce, infatti, la **crisi** come lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per l'impresa si manifesta con l'**inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** ad adempiere regolarmente le obbligazioni pianificate: il piano industriale e finanziario riveste, quindi, un ruolo centrale nell'individuazione della c.d. "insolvenza

prospettica". Questa definizione **recepisce**, peraltro, i principi fondamentali delineati dai suddetti documenti elaborati dalla **prassi professionale** dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

I criteri di accertamento di tale concetto di crisi sono ulteriormente precisati dall'art. 13, co. 1, del D.Lgs. 14/2019, che ricorre all'utilizzo di **specifici indici** idonei a fornire evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso oppure, quando la durata residua del periodo amministrativo al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi seguenti. Peraltro, questo orizzonte temporale inferiore all'esercizio potrebbe indurre a valutazioni non aderenti alla realtà nel caso di imprese esercenti un'attività stagionale, oltre a non essere coerente con le tempistiche previste dal principio di revisione ISA Italia 570 sulla continuità aziendale.

È, pertanto, necessario redigere il **budget economico-finanziario**, aggiornando costantemente – ad esempio, su base mensile – le previsioni relative ai successivi sei mesi, con l'intento di individuare eventuali rischi di non riuscire a far fronte ai pagamenti scadenti in tale orizzonte temporale.

Ai suddetti fini, sono considerati "*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*". Sotto il primo profilo, si dovrebbe ritenere che il riferimento non sia ai soli **interessi finanziari** sulle passività, ma anche alla **quota capitale** delle stesse, coerentemente con il principio generale della sostenibilità del debito: in altri termini, si dovrebbe porre a confronto, nell'orizzonte temporale prospettico considerato (almeno sei mesi), il flusso di cassa atteso a servizio del debito e la posizione finanziaria netta, verificando che il relativo rapporto sia almeno pari a 1, altrimenti non risulta soddisfatta la condizione di sostenibilità di cui all'art. 13, co. 1, del D.Lgs. 14/2019.

Relativamente al secondo aspetto, non convince il richiamo dell'**adeguatezza dei mezzi propri** rispetto a quelli di terzi, alla luce della lettura sistematica dei co. 1 e 2 del richiamato art. 13, che sembra attribuire rilevanza a tale indicatore in ordine alla segnalazione delle **prospettive di continuità per l'esercizio in corso**, per una serie di motivazioni:

- i debiti dell'impresa non sono tutti uguali, ma possono avere un valore qualitativo completamente differente, a seconda che siano a breve termine o di medio-lungo periodo;
- le prospettive di continuità aziendale si misurano meglio con l'analisi della solidità patrimoniale, verificando la sussistenza di un adeguato grado di correlazione temporale nel finanziamento degli investimenti, tramite lo studio del **margin di struttura**, coerentemente con il principio di revisione ISA 570. In altri termini, è maggiormente utile verificare non il rapporto tra patrimonio netto e debiti, bensì se l'attivo immobilizzato è integralmente finanziato dal capitale proprio e, eventualmente, dalle passività consolidate (fondi per rischi e oneri, trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato e quota dei debiti scadente oltre l'esercizio successivo).

Si osservi, inoltre, come tali indicatori abbiano **natura esclusivamente finanziario-patrimoniale**, prescindendo dalle risultanze di conto economico, in linea con la suddetta definizione finanziaria di crisi.

La norma precisa anche che "*costituiscono altresì indicatori di crisi **ritardi nei pagamenti reiterati e significativi**, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24"*, suscitando, tuttavia, alcune perplessità, per diverse ragioni: in primo luogo, il riferimento ai "*ritardi nei pagamenti reiterati e significativi*" appare improprio, in quanto maggiormente sintomatico di uno stato di insolvenza che non di crisi. Analoghe considerazioni potrebbero essere sviluppate relativamente al richiamo all'art. 24 del D.Lgs. 14/2019, che contempla alcune ipotesi già sufficienti a denotare una situazione di insolvenza, come, ad esempio, "*l'esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni***", per un ammontare pari ad oltre la metà dell'importo complessivo mensile delle retribuzioni.

L'art. 13, co. 2, del D.Lgs. 14/2019 attribuisce al CNDCEC il compito di elaborare 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 co. 1, che, **valutati unitariamente**, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Peraltro, appare improprio il richiamo alla distinzione in base all'attività economica: diversamente, potrebbe essere opportuna una differenziazione in virtù della **dimensione dell'impresa** e non soltanto del settore. Nelle società di piccole e medie dimensioni, infatti, l'adozione di strumenti di monitoraggio finanziario appare un onere non sempre sostenibile. Occorre trovare un punto di equilibrio tra l'obiettivo che la norma si propone di perseguire (l'adozione di modelli in grado di cogliere tempestivamente i segnali di crisi d'impresa) e gli oneri e le possibilità dei soggetti destinatari di tali norme.

È anche prospettata l'individuazione di **indici specifici** con riferimento alle **start-up innovative** (artt. 25-31 del D.Lgs. 179/2012), alle PMI innovative (art. 4 del D.L. 3/2015), alle società in liquidazione e alle imprese costituite da meno di due anni.

La valutazione unitaria degli indici richiamata dal co. 2 dell'art. 13 del D.Lgs. 14/2019 dovrebbe far ritenere che, ai fini dell'individuazione dello stato di crisi, non sia sufficiente l'inosservanza di solo uno dei due parametri individuati dal precedente co. 1. Peraltro, i due indici hanno un **peso diverso**: considerato che i debiti si pagano con le disponibilità liquide, e non con il patrimonio netto, si dovrebbe ritenere che l'inadeguatezza dei mezzi di terzi rispetto a quelli propri – circostanza abbastanza frequente nelle PMI italiane – non sia sufficiente ad accertare uno stato di crisi, soprattutto se l'impresa manifesta una buona capacità di produzione di flussi di cassa, idonei a garantire il regolare pagamento, alle scadenze concordate, delle passività.

In attesa della pubblicazione degli specifici indicatori della crisi demandata al CNDCEC, è certamente possibile utilizzare, come anticipato, il **budget di cassa** quale miglior strumento per la verifica della sostenibilità dei debiti nel breve periodo. Nelle imprese di minori dimensioni, ma comunque tali da consentire di disporre delle risorse e competenze necessarie, l'implementazione di questo documento

di tesoreria consente il puntuale monitoraggio della situazione finanziaria. In altri termini, è necessario determinare i **flussi di cassa previsionali mensilizzati**, ad esempio sulla base dello schema del metodo diretto proposto dal principio contabile nazionale OIC 10 – Rendiconto finanziario, fondato sulla contrapposizione tra le entrate derivanti dagli incassi (clienti, contributi, ecc.) e le uscite programmate per i pagamenti (acquisti di servizi, beni-merce e strumentali, salari e stipendi, quote interessi e capitale dei finanziamenti, ecc.), distinguendo tra l'attività operativa e quella di investimento e finanziamento. L'adozione di tale strumento presuppone, naturalmente, la predisposizione del *budget* economico-finanziario del successivo esercizio, per poi redigere un foglio di calcolo mensilizzato, che – partendo dalle disponibilità liquide iniziali (cassa e banche) – individui i successivi incassi e pagamenti pianificati. Qualora dovessero emergere, nel seguente semestre, picchi di pagamenti per i quali a budget si prevede di non disporre della liquidità richiesta, si dovrà verificare la possibilità di farvi fronte con gli eventuali fidi disponibili. In caso negativo, sarà indispensabile prevedere una soluzione per poter ritenere sostenibili i pagamenti programmati, come, ad esempio:

- la cessione di beni non essenziali per la continuità aziendale oppure il perfezionamento di un'operazione di *lease-back* su cespiti strumentali all'attività;
- un versamento da parte dei soci;
- l'accensione di nuovi debiti, preferibilmente finanziari a lungo termine.

L'**effettiva sostenibilità finanziaria** può essere in parte **compromessa**, qualora la società intervenga proponendo la sospensione del pagamento di alcune passività già pianificate (c.d. "moratoria dei debiti"), come quelle nei confronti di banche e fornitori, e verificando la possibilità di **anticipare l'incasso di alcuni crediti** commerciali derivanti dall'attività ordinaria (cessioni di beni e prestazioni di servizi), tramite il riconoscimento di uno sconto sul corrispettivo originariamente fatturato. Eventuali ulteriori criticità, oltre a segnalare la presenza di un grave squilibrio finanziario, dovrebbero indurre gli amministratori a intervenire prontamente, valutando – eventualmente con l'assistenza di propri consulenti esterni, qualora l'impresa non disponga di adeguate competenze interne – quale strumento sia maggiormente adeguato per ristabilire l'equilibrio gestionale, ovvero il ritorno a una situazione in cui i flussi di cassa attesi sono in grado di consentire la regolare soddisfazione, alle scadenze concordate, delle obbligazioni pianificate.

## **6. Deroga agli indici normativi di crisi**

---

Il successivo co. 3 dell'art. 13 del D.Lgs. 14/2019 riconosce, invece, all'impresa la **possibilità di derogare** agli indici del co. 2 elaborati dal CNDCEC, qualora **non li ritenga adeguati**, in considerazione delle proprie caratteristiche, riportando nella nota integrativa al bilancio d'esercizio le ragioni della disapplicazione e i propri **indici idonei** a far ragionevolmente presumere la sussistenza del proprio stato di crisi.

L'adeguatezza di questi indici sostitutivi, in rapporto alla specificità aziendale, deve, inoltre, essere **attestata da un professionista indipendente** – in possesso dei requisiti delineati dall'art. 2, co. 1, lett. o), del D.Lgs. 14/2019 – con relazione da allegare alla nota integrativa del bilancio d'esercizio, costituendone, pertanto, parte integrante. Questa asseverazione non ha effetto immediato, ma **per l'esercizio successivo**.

Il contenuto letterale della norma pone diversi **dubbi operativi**, alcuni dei quali legati al fatto che l'impresa possa avvalersi della deroga esclusivamente tramite la nota integrativa: non è, quindi, espressamente disciplinato il caso della **micro-impresa** – qualora eserciti la facoltà di non redigere la nota integrativa (art. 2435-ter, co. 2, n. 2), c.c.) – così come quello della società di persone e dell'imprenditore individuale, anch'essi soggetti agli strumenti di allerta a prescindere dalle dimensioni, seppur compatibilmente con la loro struttura organizzativa (art. 12, co. 7, del D.Lgs. 14/2019). Sotto il primo profilo, si dovrebbe ritenere che la **micro-impresa** possa usufruire della deroga riportando in calce allo stato patrimoniale le suddette informazioni richieste dall'art. 13, co. 3, del D.Lgs. 14/2019, ed allegandovi la relazione di attestazione dell'adeguatezza rilasciata dal professionista indipendente.

Relativamente alle **società di persone** e agli **imprenditori individuali**, che potrebbero presentare situazioni di naturale inadeguatezza degli indici, con particolare riguardo al rapporto tra i mezzi propri e quelli di terzi, sarebbe **opportuno un intervento normativo** diretto a consentire formalmente anche a costoro di avvalersi della deroga, tramite adeguate forme di pubblicità degli indici e la possibilità del deposito camerale della predetta relazione del professionista indipendente.

Questi soggetti, non essendo gravati dall'obbligo di pubblicazione del bilancio, non hanno, pertanto, tecnicamente la possibilità di derogare agli **indici**, che per costoro **non sono neppure pubblici**. Quest'ultima circostanza, unitamente all'estensione dei casi di nomina obbligatoria del sindaco o revisore delle s.r.l. (art. 2477 c.c., modificato dagli artt. 379 del D.Lgs. 14/2019 e 2-bis, co. 2, del D.L. 32/2019), potrebbe indurre diverse società a responsabilità limitata a **trasformarsi in s.n.c. o s.a.s.**, soprattutto se i soci hanno già rilasciato garanzie sui propri beni a fronte di debiti sociali.

Un'ulteriore criticità potrebbe riguardare l'**effettiva utilità della deroga**, in quanto avrà rilevanza soltanto dal periodo amministrativo successivo: conseguentemente, nell'anno di riferimento dell'esercizio di tale facoltà l'impresa rimane soggetta agli indicatori elaborati dal CNDCEC, con l'effetto che se non li rispetta **si trova già in una situazione di crisi**, con la necessità di attivare tempestivamente gli opportuni strumenti di allerta interna, anche in funzione dell'accesso alle misure premiali.

## **7. Conclusioni**

---

L'obbligo, posto dal co. 2 dell'art. 2086 c.c. in capo a tutte le società dal 16.3.2019, di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili rappresenta uno dei "pilastri" degli strumenti di allerta, unitamente ai doveri di segnalazione gravanti, dal 15.8.2020, su sindaci e revisori, ove nominati, nonché Agenzia delle Entrate, Inps e Agente della Riscossione.

Il principale obiettivo perseguito da tale disposizione, ancorché non l'unico, è quello di **rilevare tempestivamente i sintomi della crisi** e la perdita di continuità aziendale, al fine di consentire all'organo di gestione 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.

Sotto il profilo dell'individuazione della crisi, sono state introdotte alcune disposizioni, formalmente in vigore dal 15.8.2020, ma che potrebbero risultare utili già ora a livello interpretativo e operativo – anche nell'esercizio dell'attività di sindaco e revisore legale dei conti – in quanto forniscono strumenti sinora mai disciplinati puntualmente dal legislatore italiano. Si tratta, in primo luogo, dell'art. 2 del D.Lgs. 14/2019, che definisce per la prima volta, nell'ordinamento italiano, la crisi, in termini finanziari, ovvero di **incapacità dell'impresa di produrre flussi di cassa futuri sufficienti** ad onorare, alle scadenze concordate, le obbligazioni pianificate. Un altro innovativo supporto pratico è fornito dall'art. 13, co. 1, del D.Lgs. 14/2019, che individua alcuni indicatori significativi, espressivi di due circostanze:

- la **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi**, sulla base dei flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- le **prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso** oppure, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A tale fine, è richiamato l'indicatore di adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi, e non quello che misura il margine di struttura, ovvero la capacità di finanziare l'attivo immobilizzato con fonti della medesima natura temporale (patrimonio netto e debiti a medio-lungo termine).

Relativamente alla verifica della sussistenza, permanenza o perdita della **continuità aziendale**, il "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" non stabilisce nuovi criteri applicativi, ma si limita a definire un protocollo di comportamento (art. 14 del D.Lgs. 14/2019) – anch'esso formalmente in vigore dal 15.8.2020, ai sensi dell'art. 389, co. 1, del D.Lgs. 14/2019 – a carico di sindaci e revisori, qualora vengano accertati fondati indizi di crisi. Il riferimento operativo fondamentale rimane, pertanto, il **principio di revisione ISA Italia 570**, unitamente ad altri documenti elaborati dalla prassi professionale, come le norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate e il documento "Informativa e valutazione nella crisi d'impresa", emanato dal CNDCEC, e il Quaderno n. 71 dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano.

Questi riferimenti e documenti manterranno piena operatività e validità sino a quando il CNDCEC non avrà elaborato gli indici ad esso demandati dall'art. 13, co. 2, del D.Lgs. 14/2019, oppure interverranno modifiche normative riguardanti il "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza": al ricorrere di tale ipotesi, i citati documenti elaborati dalla dottrina professionale necessiteranno, inevitabilmente, di un aggiornamento o comunque di una nuova e rivisitata lettura.