

ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

# 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

nr. **71** • Commissione  
Controllo Societario

a cura di:  
Daniele Bernardi, Massimo Talone

*i quaderni*



---

# 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

nr. **71** • Commissione  
Controllo Societario

a cura di:  
Daniele Bernardi, Massimo Talone

## I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

### Comitato Istituzionale:

Marcella Caradonna, Giuseppe Grechi, Maria Cristina Messa, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli, Gianfelice Rocca, Andrea Sironi, Eduardo Ursilli, Flavio Zanini.

### Comitato Scientifico:

Giuseppe Bernoni, Gian Luca Berruti, Marcella Caradonna, Franco Dalla Sega, Marco Giorgino, Marziano Francesco Lavizzari, Guido Marzorati, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Paola Saracino, Antonio Giovanni Pio Tangorra.

### Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Daniele Bernardi, Aldo Camagni, Marcella Caradonna, Corrado Colombo, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Alessandro Solidoro, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo.

### Commissione Controllo Societario

*Delegato del Consiglio:* Matteo Gavazzi Borella.

*Presidente della Commissione:* Riccardo Bauer.

*Componenti:* Daniele Luigi Aghilar, Antonio Giuseppe Aiuto, Andrea Alberta, Girolamo Ancona, Silvia Angeloni, Alessandro Atzeni, Claudio Badalotti, Massimo Barbara, Veronica Barberini, Andrea Barzagli, Roberta Battistin, Carlo Bellavite Pellegrini, Sergio Belloli, Ferdinando Belloli, Daniele Bernardi, Antonella Bisestile, Giovanni Boffelli, Gabriele Boleso, Giuseppe Brega, Kristian Bresciani, Silvia Bresciani, Alessandra Butini, Roberto Calzoni, Aldo Camagni, Giovanni Camera, Nicolò Campodonico, Oddone Candido, Marco Cappelletti, Anna Maria Carletti, Anna Carnevali, Alessandro Carturani, Vincenzo Caruso, Annamaria Casasco, Mario Chiodi, Andrea Giovanni Chiusani, Enrico Cimpanelli, Patrizia Cinalli, Dario Carlo Maria Colombo, Pio Carlo Curadi, Alessandro Daffra, Francesco De Franco, Alessandro De Vincentis, Mario Difino, Valentina Doris, Bruno Falsetti, Angelo Fiori, Valentina Fontana, Enrico Nestore Fregoni, Roberto Pietro Galiero, Manlio Alberto Gerbella, Francesca Gerosa, Manuela Gibellini, Francesca Valentina Giglio Moro, Maurizio Girardi, Daniela Goretti, Federico Grassi, Luigi Guerra, Gaspere Insaudo, Luca Lamacchia, Daria Langosco Di Langosco, Davide Laria, Fabio Ledda, Maurizio Lonati, Anna Maria Magro, Claudio Angelo Mariani, Anna Maria Marinconz, Luca Marinelli, Paolo Martinotti, Antonio Aristide Mastrangelo, Daniel Mastromarchi, Marco Mastromattei, Girolamo Matranga, Salvatore Rino Messina, Michele Milano, Barbara Minisini, Emilia Montepiano, Daniele Graziano Morelli, Saveria Morello, Giorgio Mario Morettoni, Erika Moro, Marco Moroni, Simone Negri, Gianluca Nicolini, Alberto Nobolo, Gianluca Officio, Elena Pascolini, Paolo Pasqui, Fabrizio Perego, Massimiliano Pergami, Pasquale Petrella, Ilaria Pirozzi, Giancarlo Pizzocaro, Luisa Polignano, Luisa Maria Porrini, Daniela Prandina, Anna Preto, Roberta Provasi, Cristina Quarleri, Carlo Radaelli, Gingaleazzo Rapazzini De Buzzaccarini, Fabio Luigi Resnati, Innocenzo Rifino, Emanuela Rollino, Carmela Rovere, Alessandro Ruina, Massimo Saita, Giuliana Santamaria Amato, Giuseppe Scaletti, Sandro Sclafani, Stella Elisa Serpico, Claudio Sottoriva, Paola Spoldi, Patrizia Rossella Sterza, Massimo Talone, Mario Tamborini, Daniele Urso, Massimiliano Vercellotti, Rosanna Vicari, Elena Ombretta Villa, Andrea Villa, Davide Villa, Carlo Zambelli, Gianfranco Zambra, Barbara Zanardi, Fabio Zanobini, Claudio Zanoncelli.

*Osservatori:* Antonio Bisicchia, Giuseppe Cerati, Giovanni Matteo Andrea Cugnasca, Tiziano Maifredi, Luca Mariani, Fabio Nigro, Marco Rescigno, Paolo Rossi, Marco Santi, Alessandro Simionato.

### Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

### Segreteria:

Elena Cattaneo  
corso Europa, 11 • 20122 Milano  
tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

## INDICE

1. Premessa (a cura di Daniele Bernardi e Massimo Talone).....	7
2. Framework di riferimento.....	13
2.1. Scopo del documento (a cura di Daniele Bernardi e Massimo Talone).....	13
2.2. I destinatari (a cura di Claudio Badalotti).....	14
3. Le fonti normative di riferimento e loro evoluzione: principi generali, deontologici e standard di riferimento.....	21
3.1. I principi contabili nazionali (OIC 5 e OIC 6) (a cura di Claudio Sottoriva).....	21
3.2. I principi contabili internazionali: l’impatto dell’IFRS 9 sui sistemi di monitoraggio del rischio d’insolvenza (a cura di Chiara del Prete).....	24
3.2.1. Premessa.....	24
3.2.2. Il nuovo modello di classificazione e misurazione delle attività finanziarie .....	26
3.2.3. Il modello delle perdite attese e le prevedibili conseguenze nell’approccio al monitoraggio creditizio .....	30
3.3. I Principi di Revisione ISA Italia, ISAE, ISRE, ISRS (ISQC1) (a cura di Elisabetta Cecilia Forni).....	40
3.3.1. Premessa.....	40
3.3.2. Le attività svolte dal revisore legale con riferimento al requisito della continuità aziendale.....	41

3.4.	La riforma della revisione legale (a cura di <i>Elisabetta Cecilia Forni</i> ) .....	44
3.4.1.	Premessa .....	44
3.4.2.	Linee guida della riforma.....	45
3.4.3.	Le categorie di soggetti coinvolti.....	46
3.4.4.	Le principali novità del Nuovo Decreto.....	46
3.4.5.	La data di entrata in vigore e di applicazione del Nuovo Decreto.....	48
3.5.	La riforma dell'informativa finanziaria (D.Lgs. 136/2015 e 139/2015 di attuazione della Direttiva 2013/34/UE) (a cura di <i>Elisabetta Cecilia Forni</i> ).....	48
3.5.1.	Premessa.....	48
3.5.2.	Le nuove disposizione normative: D.Lgs. n. 139 del 18 agosto 2015.....	49
3.5.3.	Le nuove disposizioni normative: D.Lgs. n. 136 del 18 agosto 2015.....	52
3.6.	La crisi d'impresa nella prospettiva di riforma organica delle procedure di composizione della crisi e legge fallimentare (Legge delega per la riforma organica delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza) (a cura di <i>Gaspare Insaudo</i> ).....	53
3.7.	Le norme di comportamento del Collegio sindacale (a cura di <i>Angelo Fiori</i> ).....	57
4.	Definizioni (a cura di <i>Massimo Talone</i> ).....	61
4.1.	Definizione di rischio.....	61
4.2.	Definizione di stato d'insolvenza.....	62
4.3.	Definizione di probabilità d'insolvenza.....	62
4.4.	Definizione di stato di crisi.....	64
5.	Una proposta operativa.....	67
5.1.	Procedura operativa ordinaria (a cura di <i>Massimo Talone e Federica Gualnieri</i> ).....	67
5.1.1.	Schema generale della procedura.....	67
5.1.2.	Adeguate verifica (early warning).....	68
5.1.3.	Raccolta ed organizzazione dei dati.....	70

5.1.4.	Review contabile (normalizzazione dei dati).....	72
5.1.5.	Analisi andamentale.....	75
5.1.6.	Analisi economico-finanziaria (a cura di Vincenzo Favale e Massimo Talone).....	77
5.1.7.	Analisi qualitativa.....	81
5.1.8.	Valutazione finale .....	85
5.2.	Procedura operativa semplificata (a cura di Daniele Bernardi).....	86
5.2.1.	Uno schema semplificato per le aziende di minore dimensione.....	86
6.	Conclusioni (a cura di Daniele Bernardi e Massimo Talone).....	95
7.	Glossario.....	97
8.	Bibliografia.....	99
9.	Appendici.....	101
9.1.	Appendice A (Elenco anomalie rilevanti – early warning).....	101
9.1.1.	Anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali.....	101
9.1.2.	Anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari.....	101
9.1.3.	Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali.....	103
9.1.4.	Anomalie contabili e di bilancio.....	104
9.1.5.	Anomalie gestionali.....	105
9.1.6.	Anomalie erariali.....	105
9.1.7.	Anomalie da eventi pregiudizievoli.....	106
9.2.	Appendice B (Information request list).....	106
9.3.	Appendice C (Fac-simile Management Representation Letter).....	108
9.4.	Appendice D (Documenti e modello di adeguata verifica scaricabili dal sito ODCEC).....	109



## 1. PREMESSA<sup>(\*)</sup>

1.1. L'evoluzione dell'attuale quadro normativo in materia di vigilanza e controllo societario, unitamente al recepimento di *standard* internazionali, contabili e di revisione, sempre più stringenti e vincolanti, inciderà profondamente sui modelli operativi delle imprese costituite in forma societaria, obbligandole necessariamente a rivedere radicalmente i propri sistemi informativi ed assetti organizzativi in materia di pianificazione e controllo interno (*financial planning & internal audit*).

1.2. In particolare, sarà sempre più richiesto agli organi di controllo interno (sindaci) e alla funzione di revisione contabile un approccio non più solo a consuntivo (*backward-looking*), ma necessariamente previsionale (*forward-looking*), orientato alla “cultura della pianificazione e controllo” e alla salvaguardia della capacità di generare un adeguato “flusso di cassa” (*financial control & cash-flow oriented*), ovviamente tenendo conto degli specifici ruoli, funzione, compiti e responsabilità di ciascun soggetto, come previsto dalla legge e dai principi professionali di riferimento. Tale approccio operativo, è da considerarsi infatti l'unico in grado di monitorare adeguatamente l'insorgenza di situazioni di prolungato squilibrio economico-finanziario, intese come cause sintomatiche di crisi d'impresa, che possono generare incertezza sul presupposto della continuità aziendale (*going concern*) e su una gestione finanziariamente sostenibile nel medio-lungo periodo (crescita del valore economico del capitale).

1.3. Da ultimo ma non per ultimo, il disegno di legge n. 3671 del 18 maggio 2016, recante la “*delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza*”, introduce una nuova disciplina della crisi d'impresa, prevedendo procedure innovative di controllo interno ed

---

(\*) A cura di Daniele Bernardi, ODCEC Milano, Massimo Talone, ODCEC Milano.

esterno (*Alert*) finalizzate al rafforzamento dei sistemi di segnalazione tempestiva (*early warning*) delle situazioni d'insorgenza di crisi d'impresa ed enunciando il principio generale di necessaria introduzione nel nostro ordinamento giuridico di una definizione dello “stato di crisi” intesa come “probabilità di futura insolvenza”. Tale iniziativa ha proseguito nel suo iter: la Camera dei Deputati il 27 gennaio 2017, col parere delle Commissioni Affari Costituzionali, Giustizia e Finanze, ha licenziato il testo del disegno di Legge delega (ora 3671-*bis*), attualmente all'esame del Senato, con alcune rilevanti modifiche rispetto al testo originario.

1.4. Nel presente documento, in coerenza e continuità con il suddetto disegno di legge, sono richiamate le definizioni d'insolvenza ed è proposta una definizione “aziendalistica” di crisi d'impresa.

In particolare, mentre la **definizione d'insolvenza**, sotto il profilo legale, rappresenta indiscutibilmente uno stato nella maggior parte dei casi irreversibile, non è detto che **lo stato di crisi** comporti necessariamente un'insolvenza irreversibile o che conduca sempre ed inevitabilmente a questa. Un'azienda può, infatti, affrontare momenti di difficoltà temporanea anche gravi ma non necessariamente degenerativi in uno stato di “insolvenza conclamata”.

1.5. Sotto quest'ultimo profilo si fa riferimento ai diversi momenti degli stadi di evoluzione della crisi riassunti nelle seguenti tabelle sinottiche<sup>(1)</sup>.

---

(1) L. Guatri, Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore, Egea, Milano, 1995, dove sono individuati quattro stadi del percorso di crisi in cui è comunque possibile intervenire al fine di evitare che l'impresa entri in una situazione di crisi irreversibile. Un primo stadio è quello dell'incubazione, in cui si manifestano iniziali fenomeni d'inefficienza; un secondo stadio è quello della manifestazione della crisi, in cui si cominciano ad intaccare le risorse aziendali con un contestuale incremento dei livelli di indebitamento; nel terzo stadio si osservano gravi squilibri finanziari, con significative ripercussioni sulla fiducia dei terzi, l'ultimo stadio, cui si giunge solo in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nel corso delle precedenti fasi, consiste nell'insolvenza e nella condizione di dissesto. Si veda anche Informativa e valutazione della crisi d'impresa, CNDCEC, ottobre 2015, da cui sono tratte le tabelle illustrate rielaborate e integrate dall'autore.

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
<p><b>Incubazione</b> (fase ordinaria e fisiologica di declino)</p>	<p>Si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. <b>Azioni organo di vigilanza:</b> Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC.</p>	<p>Gravità/evoluzione rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i>).</p>
<p><b>Maturazione</b> (fase straordinaria di declino, fisiologica)</p>	<p>Si cominciano ad intaccare le risorse aziendali (la cassa, il patrimonio). <b>Alert interno</b> Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. <b>Azioni organo di vigilanza:</b> Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC, valutazione congiunta con la direzione aziendale.</p>	<p>Progressivi segnali all'esterno in ottica <i>backwardlooking</i> (lettura dei dati consuntivi, info bilancio). Gravità/evoluzione rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan, cash-flow prospettici</i>).</p>
<p><b>Crisi conclamata</b> (fase straordinaria, reversibile)</p>	<p>Si osservano gravi squilibri finanziari, ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder. Coincide con questa fase anche la difficoltà finanziaria conclamata. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. <b>Azioni organo di vigilanza:</b> Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC, valutazioni critiche delle azioni progettate dalla direzione.</p>	<p>Rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan, impairment test</i>). La valutazione affidabile da parte di terzi richiede potere accedere a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa (la qualità dell'info è decisiva). Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza.</p>
<p><b>Insolvenza reversibile</b> (fase straordinaria)</p>	<p>Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570 con adozione strumento previsto dall'ordinamento per superamento crisi e recupero continuità aziendale. <b>Azioni organo di vigilanza:</b> Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC,  Valutare Ricorso a istituti di composizione</p>	<p>Rilevabile lo stato d'insolvenza con valutazioni di dettaglio sul bilancio ma con approfondimenti su dati aggiornati e prospettici economico, finanziari e patrimoniali. La valutazione da parte di terzi della reversibilità dell'insolvenza richiede l'accesso a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa che, invece, sono accessibili agli organi di vigilanza. Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza. Intervento di professionalità specialistiche esterne.</p>
<p><b>Insolvenza conclamata</b> (irreversibile)</p>	<p>Ricorso a istituti di composizione, liquidazione giudiziale, Cui si giunge in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nelle precedenti fasi.</p>	<p>Rilevabile lo stato d'insolvenza con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli squilibri. La manifestazione esteriore dell'inadempimento delle obbligazioni sono evidenti e rilevabili anche dai terzi.</p>

Da queste fasi codificate è evidente come la “crisi” anticipi l’insolvenza conclamata e quest’ultima ne costituisce lo sviluppo e la sua manifestazione irreversibile in assenza di azioni correttive.

1.6. Si può osservare altresì come, mentre le fasi d’insolvenza irreversibile o conclamata siano progressivamente e facilmente rilevabili *ex post* anche dell’esterno, 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 individuare l’incapacità in futuro di adempiere non solo le obbligazioni già assunte, ma anche quelle prevedibili nel corso della gestione attesa, sia sotto il profilo inerziale sia se corretta da iniziative della direzione.

1.7. Questo concetto assume ancor più valenza se si considera come nelle prime quattro fasi di manifestazione siano tipicamente possibili, nella maggioranza dei casi, interventi correttivi e strutturali che possano condurre a un’accettabile/positiva risoluzione dello stato di difficoltà e, al limite, ma pressoché sempre, ridurre l’impatto negativo delle conseguenze della insolvenza, se irreversibile (la tutela della massa dei creditori).

1.8. In questo quadro occorre altresì osservare come la trasparenza e tempestiva disponibilità dei dati aziendali attendibili e verificati, non solo contabili, sia essenziale per condurre un’analisi affidabile, da parte dagli organi della *governance* societaria, o di terzi, circostanza non sempre verificata soprattutto nelle entità di dimensioni minori, spesso carenti di risorse, di adeguate strutture organizzative e di controllo interno.

1.9. Su questi ultimi temi i soggetti della *governance* deputati alla vigilanza, quando istituiti, possono e devono, disponendo di strumenti e poteri d’indagine adeguati, giocare un ruolo decisivo sia nell’ambito della qualità dell’informativa societaria, sia nella necessaria disponibilità di affidabili informazioni di natura gestionale e, infine, nell’ambito di una tempestiva valutazione dell’insorgere delle situazioni critiche.

1.10. In altri termini, è incontestabile l’assunto che il miglior modo per affrontare uno stato di squilibrio economico-finanziario (la crisi) sia quello di conoscerlo e intervenire prima che questo si aggravi, basando le analisi e valutazione su una corretta e affidabile base informativa (*quality information*).

1.11. In considerazione delle conseguenti nuove esigenze operative, che coinvolgono gli organi di vigilanza interna e controllo legale

dei conti, la commissione Controllo Societario e Revisione dell'ODCEC di Milano ha ritenuto di farsi parte attiva, predisponendo il presente documento con lo scopo di proporre, su basi tecniche e deontologiche conformi ai migliori standard nazionali ed internazionali (*best practice*), una guida in materia di Sistemi interni di allerta preventiva, intesi come standard di riferimento di principi, metodologie, procedure e strumenti finalizzati al costante monitoraggio, su base previsionale, *cash flow oriented* e proattiva, della situazione economico-finanziaria e patrimoniale aziendale.

1.12. Sotto l'aspetto strettamente operativo, essi risulteranno realmente efficaci se consentiranno ai sindaci (e ai i revisori con riferimento alla loro funzione e diverso ambito di competenza) di segnalare, in modo tempestivo e rigorosamente documentato, significativi incrementi della probabilità d'insolvenza (*PD = probability of default*) ritenuti, secondo la loro personale interpretazione e ragionevole giudizio professionale, eccessivamente rischiosi per la salvaguardia della continuità aziendale (*rating* di rischio).

1.13. Le presenti Linee guida sono strutturate secondo il seguente inquadramento sistemico operativo (*Professional Practices Framework*):

- 1) **Framework di riferimento:** oggetto, scopo e destinatari.
- 2) **Fonti normative:** principi, normativa di riferimento e norme di comportamento.
- 3) **Definizioni:** rischio, insolvenza e crisi d'impresa.
- 4) **Proposta operativa:** schema generale, adeguata verifica, analisi e valutazione.
- 5) **Procedura semplificata:** schema di riferimento per le imprese minori.



## 2. FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

### 2.1. Scopo del documento<sup>(\*)</sup>

2.1.1. Scopo del presente documento è proporre agli organi di controllo societario, in particolare ai sindaci e ai revisori chiamati ad assolvere gli incarichi di revisione legale dei conti (nell'ambito delle funzioni di rispettiva competenza), 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 loro attività di monitoraggio (*monitoring*) e diagnosi precoce del rischio d'insolvenza (*risk assessment*) a salvaguardia del presupposto di continuità aziendale di cui all'art. 2423-*bis* del codice civile.

2.1.2. Il presente documento recepisce e si conforma alla normativa europea in materia di crisi d'impresa e prevenzione dello stato d'insolvenza, in particolare, alla proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo n. 2016/0359 del 22.11.2016 art. 3 dal titolo "*Early warning*", a cui espressamente si rinvia<sup>(2)</sup>. Di tali documenti è

---

(\*) A cura di Daniele Bernardi, ODCEC Milano, Massimo Talone, ODCEC Milano.

(2) *Directive of the European Parliament and of the Council on preventive restructuring frameworks, second chance and measures to increase the efficiency of restructuring, insolvency and discharge procedures and amending Directive 2012/30/EU, Strasbourg 22.11.2016 COM (2016) 723 final*. In particolare, l'art. 3 dal titolo emblematico "*Early warning*" (sistemi di allerta precoce), stabilisce che:

“1. Gli Stati membri assicurano che i debitori e gli imprenditori abbiano accesso a strumenti di allerta precoce in grado di rilevare i sintomi di deterioramento nella gestione aziendale e segnalare al debitore o all'imprenditore la necessità di agire prontamente con la massima urgenza.

2. Gli Stati membri assicurano che i debitori e gli imprenditori abbiano accesso a rilevanti informazioni aggiornate, chiare, concise e di facile utilizzo ovvero alla

stato, altresì, tenuto conto nel Disegno di Legge delega di riforma della disciplina della crisi d'impresa approvato dalla Camera lo scorso 1° febbraio 2017.

## 2.2. I destinatari<sup>(\*)</sup>

2.2.1. Il presente documento ha l'obiettivo di individuare alcune metodologie e strumenti indirizzati ai sindaci per svolgere compiutamente e secondo le prospettive di legge la propria attività mirata a prevenire il verificarsi di accadimenti che pongano a rischio i presupposti esistenziali dell'impresa, sempre nel rispetto e nei limiti delle proprie responsabilità. Il documento potrà essere un utile strumento anche per i professionisti incaricati di altre funzioni, quale quella della revisione legale dei conti. Si ricorda infatti che l'obiettivo dell'attività del revisore è, in estrema sintesi, l'espressione di un giudizio professionale sul bilancio che “**indica chiaramente se questo è conforme alle norme che ne disciplinano la redazione e se rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico dell'esercizio**” (cfr. art. 14, comma 2, lett. c), D.Lgs. 39/2010). Il revisore è, quindi, chiamato ad accertare che i fatti di gestione, correttamente rilevati in contabilità, siano esposti nel bilancio secondo i principi contabili di riferimento<sup>(3)</sup>.

Il revisore legale è soggetto esterno e non organo sociale: nell'attuale sistema normativo, il revisore legale non rientra in alcun modo tra gli organi sociali, cui competono, in via esclusiva, la conduzione e il controllo della società e dei relativi atti di gestione. Né, tantomeno, è ricompresa tra i compiti del revisore legale la possibilità di provocare le decisioni dei soci,

---

disponibilità di strumenti di allarme precoce e di ogni altro mezzo a loro disposizione per avviare la ristrutturazione del debito in una fase iniziale o per ottenere una riduzione del debito personale.

3. Gli Stati membri possono limitare l'accesso di cui ai paragrafi 1 e 2 alle piccole e medie imprese o agli imprenditori individuali”.

(3) Si osservi altresì, ai fini di quanto trattato nel presente lavoro, che l'art. 14, lettera f) del D.lgs. 39/2010, modificato col D.lgs. 135/2017, richiede espressamente che il revisore indichi, nella propria relazione “**una dichiarazione su eventuali incertezze significative relative a eventi o a circostanze che potrebbero sollevare dubbi significativi sulla capacità della società sottoposta a revisione di mantenere la continuità aziendale**”.

(\*) A cura di Claudio Badalotti, ODCEC Milano.

in particolare in tema di liquidazione o di scioglimento della società.

Il revisore legale non conosce (necessariamente) i fatti di gestione al momento in cui sono posti in essere, ma ne viene a conoscenza soltanto dopo che gli amministratori, sotto la vigilanza dei sindaci, quando presenti, vi hanno effettivamente dato corso. Del resto, uno dei principi cardine dell'intera disciplina della revisione legale è quello della indipendenza. In particolare, ai sensi dell'art. 10, comma 1, D.Lgs. 39/2010 “il revisore e la società di revisione che effettuano la revisione legale dei conti di una società devono essere indipendenti da questa e **non devono essere in alcun modo coinvolti nel suo processo decisionale**”.

D'altro canto è diretta responsabilità del Consiglio di Amministrazione, sotto la vigilanza dei sindaci, predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati a garantire la tempestività dei flussi informativi rappresentativi della gestione sociale e della sua prevedibile evoluzione.

2.2.2. Ovviamente, nei casi in cui i sindaci svolgano la duplice funzione di sindaco nelle società diverse dagli Enti d'interesse pubblico e dagli Enti sottoposti al Regime Intermedio (art. 16, comma 1, D.Lgs. n. 39/2010 e art. 19-*bis*, D.Lgs. n. 39/2010), prevista dall'art. 2403 comma 2 e della funzione autonoma di revisore prevista dall'art. 2409-*bis*, e debbano quindi emettere la prevista relazione unitaria dei sindaci revisori all'Assemblea, espressa nelle due sezioni ai sensi dell'art. 2429, comma 2 c.c. (vigilanza sindacale) e dell'art. 14, D.Lgs. 39/2010 (revisione legale) le **linee guida** esposte nel presente documento assumono una rilevanza ancora maggiore e di utile riferimento.

2.2.3. I compiti dei sindaci sono svolti in modo compiuto sulla base di un processo informativo efficiente, che si consegue attraverso una relazione costante con i soggetti responsabili della governance, al fine di disporre di tutti gli elementi utili e necessari all'espressione di un giudizio professionale “... **sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione...**” (cfr. art 2381 comma 5).

2.2.4. L'evoluzione in atto del ruolo di vigilanza del collegio sindacale riguarda il passaggio dall'analisi e valutazione tradizionale *ex post* dei dati economici e finanziari storici, all'analisi prospettica *ex ante* dello stato di continuità aziendale, la cui sussistenza è, tra l'altro, principio basilare nella redazione del bilancio d'esercizio. Ciò comporta un'impostazione metodologica specifica dell'attività informativa mirata alla selezione dei controlli orientati all'identificazione e valutazione dei rischi d'interruzione anche temporanea del “*going concern*” (continuità aziendale), utile a prevenire la situazione d'insolvenza. Occorre pertanto

che gli organi di vigilanza e le funzioni di controllo entrino nel merito della *governance*, per gli aspetti qui considerati, oltre a considerare gli aspetti di legittimità formale e sostanziale delle decisioni degli amministratori, che per tradizione determinavano il limite delle indagini e delle conseguenti responsabilità dei sindaci.

2.2.5. I sindaci sono gli unici soggetti al vertice dei sistemi di vigilanza e controllo dell'impresa riconosciuti dalla legge. Pertanto devono disporre di metodologie consone all'esercizio di tale attività, sempre più complessa e impegnativa, orientata all'analisi andamentale e prospettica della dinamica aziendale. Anche i revisori nello svolgimento della loro funzione devono tener conto delle specifiche evoluzioni della società assoggettata a revisione contabile, ma nell'ambito e nei limiti indicati dai principi di revisione ISA Italia e dei doveri loro attribuiti dall'art. 14 del D.Lgs. 39/2010, come modificato dal D.Lgs. 135/2016.

2.2.6. Già le norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate e non, nelle ultime versioni di aggiornamento 2015, con riguardo alle caratteristiche e modalità dell'attività di vigilanza (norma 3.1 applicabile anche all'organo monocratico delle S.r.l., c.d. sindaco unico), confermano l'impegno di scelta di controlli atti all'identificazione e valutazione dei rischi di pregiudizio della continuità aziendale.

2.2.7. Questi controlli devono essere condotti con modalità adeguate alle dimensioni e alle altre caratteristiche, anche organizzative, specifiche dell'impresa. A questo si aggiunge l'impegno nel definire le modalità di vigilanza, nel pianificare le attività da porre in essere sulla base della rilevanza dei rischi indicati nei flussi informativi acquisiti dagli organi amministrativi e dallo scambio di informazioni con l'incaricato della revisione legale. Inoltre la norma richiamata recita “Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di possibili violazioni di legge o di statuto, di inesatta applicazione dei principi di corretta amministrazione .... omissis .... il collegio sindacale richiede all'organo amministrativo l'adozione di azioni correttive e ne monitora la realizzazione nel corso dell'incarico ...”. Il rispetto dei principi di corretta amministrazione rappresenta per l'impresa, in ultima analisi, la verifica del presupposto della continuità aziendale (*going concern*) e quindi della capacità di svolgere normalmente la propria attività in un prevedibile futuro. Pertanto rientra, senza dubbio alcuno, nei doveri del sindaco (ed *in primis*, degli amministratori) verificare l'effettiva esistenza di tali presupposti e, in assenza di essi, è previsto dalla legge il dovere-potere di richiedere all'organo amministrativo l'adozione di azioni correttive, monitorandone la realizzazione nel corso dell'incarico.

2.2.8. Il revisore (e il sindaco nella funzione di revisore), a sua volta, deve svolgere la propria attività di controllo in conformità ai principi di revisione (art. 11 D.Lgs. 39/2010). Fra essi rientra il principio di revisione ISA Italia 570, in vigore dal gennaio 2015, sulla continuità aziendale, che tratta delle responsabilità del revisore di verificare il rispetto da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale ai fini della redazione del bilancio, presupposto verificato se l'impresa è in grado di continuare a svolgere la propria attività come entità in funzionamento. L'ISA Italia 570 inoltre elenca e descrive eventi e circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto del *going concern*, anche con riferimento alle imprese di dimensioni minori ed elenca dettagliatamente gli indicatori finanziari, gestionali e di altra natura dai quali dedurre l'esistenza o meno di incertezze significative. Lo stesso principio fa riferimento anche al principio contabile internazionale IAS 1, che individua nella direzione aziendale il soggetto atto alla valutazione della capacità dell'impresa a continuare a operare come entità in funzionamento. Da ultimo si ricorda come il revisore, nell'ambito dell'esercizio dei propri doveri, dovrà rendere una dichiarazione, nella propria relazione annuale di giudizio sul bilancio, in ordine a "eventuali incertezze significative relative ad eventi e circostanze che potrebbero sollevare dubbi significativi sulla capacità della società sottoposta a revisione di mantenere la continuità aziendale". (art. 14, lettera f, D.Lgs. 39/2010 modificato dal D.Lgs. 135/2016).

2.2.9. Nel quadro normativo sull'informazione finanziaria, il Decreto Legislativo n° 139 del 18/08/2015, (recante novità in materia di bilancio d'esercizio e consolidato in attuazione della Direttiva comunitaria 2013/34/UE) rende obbligatorio, a decorrere dal 1° gennaio 2016, la redazione del rendiconto finanziario per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria. L'applicazione del rinnovato art. 2423 c.c. prevede il rendiconto finanziario, al primo comma, quale componente dell'informativa di bilancio, le cui caratteristiche e contenuti sono indicati nel nuovo art. 2425-ter: fra questi, in modo particolare, è indicata la centralità dei flussi finanziari dell'esercizio derivanti dalle attività operativa, di investimento e di finanziamento. Tale novità legislativa amplia il quadro della vigilanza e dei controlli all'informativa di riferimento utile per esprimere il giudizio professionale sulla permanenza o meno dello stato di continuità aziendale.

2.2.10. Il nuovo principio contabile OIC (Organismo Italiano di Contabilità) n. 10, del dicembre 2016, indica i criteri di redazione del rendiconto finanziario dando particolare rilievo alla sua rilevanza informativa in ordine alla capacità di solvibilità della società o del gruppo,

nel bilancio consolidato, per affrontare gli impegni finanziari nell'esercizio di riferimento e la sua evoluzione negli esercizi successivi.

2.2.11. Appare chiaro come la permanenza del presupposto di continuità dell'impresa come entità in funzionamento sia conseguente alla permanenza in sede prospettica di un equilibrio economico e finanziario che consenta il soddisfacimento degli impegni assunti verso i terzi nello svolgimento della propria attività. La mancanza di tale equilibrio in sede temporale prospettica manifesta il rischio di incapacità dell'impresa di generare flussi finanziari sufficienti per soddisfare le obbligazioni assunte creando quindi il presupposto dello stato di crisi e l'aumento della probabilità d'insolvenza.

2.2.12. A completamento del quadro legislativo e professionale, la Commissione Ministeriale presieduta dal dr. Renato Rordof, presidente della prima Sezione civile della Corte di Cassazione, appositamente istituita dal Ministero della Giustizia nel gennaio 2015, ha predisposto un disegno di legge delega al Governo, per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza. Il primo febbraio 2017, come ricordato, la Camera dei Deputati ha approvato il disegno di Legge Delega 3617-*bis*, col parere favorevole delle Commissioni Affari Costituzionali, Finanze, Lavoro e del Comitato per la Legislazione, testo ora all'esame del Senato.

Lo scopo del disegno di Legge delega è fra l'altro quello di:

- introdurre una definizione di stato di crisi d'impresa intesa **come probabilità di futura insolvenza**, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica;
- prevedere la legittimazione ad agire dei soggetti con funzione di controllo e di vigilanza sull'impresa.

2.2.13. Il disegno di legge in discorso, all'art. 4 (Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi) prevede di:

- porre a carico degli organi di controllo societari, del revisore contabile e delle società di revisione, ciascuna nell'ambito delle proprie funzioni, l'obbligo di avvisare immediatamente l'organo amministrativo della società dell'esistenza di fondati indizi della crisi e in caso di omessa o inadeguata risposta, di informare tempestivamente un apposito organismo che assista il debitore nella procedura di composizione assistita della crisi da istituirsi presso ciascuna Camera di Commercio,;
- imporre a creditori Pubblici qualificati, tra cui in particolare l'Agenzia delle entrate, agli agenti di riscossione delle imposte e agli Enti previdenziali, l'obbligo, pena l'inefficacia dei privilegi accordati ai crediti di cui sono titolari o per i quali procedono, di segnalare immediatamente

agli organi di controllo della società e, in ogni caso, all'organismo che di composizione assistita della crisi da istituirsi presso ciascuna Camera di Commercio, il perdurare di inadempimenti di importo rilevante (la soglia di rilevanza sarà determinata sulla base di criteri relativi e non assoluti, e come tali rapportati alle dimensioni dell'impresa).

2.2.14. Si prevede quindi in sede normativa che, oltre agli amministratori, i Sindaci *in primis*, e altre funzioni di controllo, saranno i soggetti incaricati di vigilare sulla permanenza delle condizioni di continuità dell'impresa in stato di funzionamento quale presupposto di legge e d'attivarsi immediatamente in presenza di fondati indizi di crisi. La stima preventiva del rischio occasionale e a maggior ragione permanente, d'interruzione delle condizioni di continuità, che comporterebbe l'impossibilità anche temporanea di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni, (stato di insolvenza) impone agli organi di vigilanza e controllo (sindaci) ed ai revisori, con riferimento ai loro specifici ruoli e funzioni, di avviare in sede preventiva una procedura di allerta verso gli amministratori, che dovranno tempestivamente proporre rimedi efficaci e risolutivi che sindaci e revisori, con riferimento alla loro funzione, dovranno monitorare nel periodo di incarico.

2.2.15. Si ritiene che una procedura efficiente, nella sua accezione economico-aziendale, in coerenza con la teoria e la pratica professionale, possa far riferimento a stime quantitative di natura probabilistica elaborate sulla base delle informazioni sistematiche ricevute dall'imprenditore e dagli organi sociali - come recita l'art. 14 punto b) del disegno di legge - che pone a carico dell'imprenditore il dovere specifico di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché d'attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale. I sindaci dovranno integrare tali stime di probabilità d'insolvenza con l'espressione di un ragionevole giudizio professionale sollecitando gli amministratori ad assumere adeguati e tempestivi provvedimenti oggetto di monitoraggio costante degli organi di vigilanza e controllo.

2.2.16. Per queste ragioni i sindaci, quali soggetti responsabili per legge, sono i destinatari degli elaborati e delle metodologie dei sistemi di [allerta interna](#) della presente guida, indispensabili per avviare la prevista procedura, a seguito del monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e per essere in grado di esprimere il previsto giudizio professionale nella segnalazione tempestiva della previsione dello stato di crisi.

Anche i revisori, con riferimento alla loro funzione, potranno attingere utili spunti di riferimento, in aggiunta ai riferimenti professionali esistenti.

2.2.17. L'analisi sino ad ora condotta ha, finalmente, orientato il legislatore, diversamente a quanto fatto sino a oggi, a prendere seriamente in considerazione la valorizzazione della funzione di vigilanza societaria con l'allargamento della platea degli enti societari obbligati a forme legali di controllo, riconoscendo, almeno nel testo del disegno di legge delega menzionato, l'indubbia utilità di queste funzioni nell'interesse precipuo del sistema, quando svolte secondo gli standard deontologici e professionali di riferimento, tanto che nell'art. 14, lettera g), del disegno di legge (rubricato modifiche al codice civile), è prevista "l'estensione dei casi in cui è obbligatoria la nomina dell'organo di controllo, anche monocratico, o del revisore da parte della S.r.l., in particolare prevedendo tale obbligo quando la società per due esercizi consecutivi ha superato almeno uno dei seguenti limiti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 2 milioni di euro;
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2 milioni di euro;
- 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10 unità".

### 3. LE FONTI NORMATIVE DI RIFERIMENTO E LORO EVOLUZIONE: PRINCIPI GENERALI, DEONTOLOGICI E STANDARD DI RIFERIMENTO

#### 3.1. I principi contabili nazionali (OIC 5 e OIC 6)<sup>(\*)</sup>

3.1.1. Nell'ambito dei principi contabili nazionali elaborati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC), il trattamento contabile delle operazioni di liquidazione e di ristrutturazione del debito sono disciplinate rispettivamente dal principio contabile nazionale OIC 5 e dal principio contabile nazionale OIC 6.

3.1.2. Scopo dell'OIC 5 è, in particolare, quello di individuare il tipo e le caratteristiche dei bilanci ed altri documenti contabili previsti dalle disposizioni contenute nel codice civile relative alla liquidazione delle società di capitali e di stabilire quali sono i criteri di redazione dei documenti contabili previsti dalla normativa: rendiconto della gestione degli amministratori; situazione dei conti alla data di effetto dello scioglimento della società; bilanci intermedi o annuali di liquidazione e loro allegati; bilancio finale di liquidazione e piano di riparto.

3.1.3. Il principio riguarda in via principale e diretta la liquidazione volontaria delle società di capitali e, dunque, in generale la disciplina contenuta negli articoli da 2484 a 2496 del codice civile, anche se le specifiche disposizioni riferite ai documenti contabili della liquidazione sono contenute solo negli artt. 2487-*bis*, 2490, 2491, 2492 e 2493<sup>(4)</sup>.

3.1.4. Il principio contabile nazionale ha rilevanza anche per le società italiane che redigono i bilanci con i principi contabili internazionali

---

(\*) A cura di Claudio Sottoriva, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

(4) Il principio contabile nazionale OIC 5 analizza anche le problematiche relative ai bilanci di liquidazione redatti dalle società lucrative di persone e dalle società cooperative, dovendosi applicare ad esse, direttamente in forza dei richiami di legge, o per analogia, la disciplina dei bilanci delle società di capitale.

IAS/IFRS, ai sensi del Regolamento Comunitario n. 1606/2002 e del D.Lgs. n. 38/2005, in quanto le stesse sono obbligate, al verificarsi di una delle cause di scioglimento previste dall'art. 2484 c.c., ad applicare le disposizioni sulla liquidazione del codice civile; ciò anche in quanto, come noto, nei principi contabili internazionali IAS/IFRS omologati dalla Commissione Europea non esiste alcun documento sui bilanci nella fase di liquidazione.

3.1.5. Il principio contabile nazionale OIC 6 disciplina, invece, il trattamento contabile del variegato insieme di operazioni di “ristrutturazione del debito”<sup>(5)</sup> alla luce della riforma delle procedure concorsuali, attraverso la quale il legislatore ha introdotto alcuni istituti volti a facilitare la composizione negoziale della crisi di impresa ricorrendo (tali istituti sono attualmente disciplinati dall'art. 160 l.f., relativo al concordato preventivo nel caso in cui l'imprenditore decida di ristrutturare i debiti e provvedere alla soddisfazione dei creditori “... attraverso qualsiasi forma”; dall' art. 182-*bis* l.f., dedicato agli accordi di ristrutturazione dei debiti e dall'art. 67, comma terzo, lett. d) l.f. recante la disciplina del piano di risanamento attestato).

3.1.6. Nell'ambito delle norme del codice civile e della legge fallimentare ora in vigore non sono presenti specifiche disposizioni relative alla ristrutturazione del debito. Nemmeno all'interno del corpus dei principi contabili internazionali IAS/IFRS si rinvengono documenti che trattano in maniera sistematica il tema della ristrutturazione del debito<sup>(6)</sup>. Il principio contabile nazionale OIC 6 ha quindi lo scopo di

---

(5) La ristrutturazione del debito può essere effettuata seguendo differenti modalità. Ad esempio, l'accordo tra il debitore e il creditore può prevedere la modifica dei termini originari del debito con lo scopo di posticipare o ridurre i pagamenti futuri che il debitore deve effettuare nei confronti del creditore; ciò nella speranza che la situazione finanziaria del debitore possa migliorare tanto da riuscire a soddisfare il creditore. La ristrutturazione del debito può avvenire anche attraverso la cessione di attività del debitore al creditore o a terzi, con successivo trasferimento del ricavato delle attività cedute al creditore, ovvero mediante la conversione del debito in quote del capitale del debitore e il trasferimento delle stesse al creditore.

(6) Tuttavia, le problematiche tecnico-contabili connesse alle operazioni di ristrutturazione dei debiti vengono disciplinate da differenti principi. Tra questi si segnala: lo IAS 39, in relazione all'eliminazione contabile di una passività finanziaria, l'IFRS 5 in caso di attività non correnti possedute per la vendita, l'IFRIC 19 in caso di conversione del debito in capitale, lo IAS 37 che regola gli aspetti relativi agli accantonamenti, attività e passività potenziali. Nei principi contabili americani (US

definire il trattamento contabile e l'informativa integrativa da fornire in merito agli effetti prodotti da un'operazione di ristrutturazione del debito. Il principio contabile si riferisce alle ipotesi in cui la ristrutturazione del debito è posta in essere da un'impresa che redige il proprio bilancio nel rispetto del principio della continuità aziendale e si applica nella redazione del bilancio d'esercizio di un'impresa debitrice e nella redazione del bilancio consolidato riferito a un gruppo d'impresе, tenuto conto delle opportune rettifiche da consolidamento. Le indicazioni contenute nel principio si applicano anche per la redazione dei bilanci intermedi dell'impresa debitrice, compatibilmente alla struttura e al contenuto di tale bilancio<sup>(7)</sup>.

I principali aspetti trattati nel principio sono:

- la data della ristrutturazione, ovvero il momento a partire dal quale si rilevano in contabilità e nel bilancio del debitore gli effetti economici e/o finanziari della ristrutturazione e si forniscono le relative informazioni;
- le modalità di rilevazione degli effetti contabili dell'operazione di ristrutturazione realizzata per il tramite di modifiche ai termini originari del debito, cessione di attività e conversione del debito in capitale;
- la rappresentazione all'interno degli schemi di bilancio e della nota integrativa degli effetti dell'operazione di ristrutturazione (con particolare riferimento all'eventuale ricorso ad apposite voci (o sotto voci) o dettagli informativi degli schemi e/o apposite tabelle inserite all'interno di una specifica sezione della nota integrativa; all'indicazione delle eventuali riclassifiche dei valori relativi alle operazioni interessate, all'interno dello stato patrimoniale; alla evidenziazione degli effetti economici della riduzione dei debiti all'interno dello schema di conto economico);
- il trattamento contabile dei costi connessi all'operazione di ristrutturazione, quali ad esempio (costi di consulenza professionale e commissioni e oneri per servizi finanziari).

---

GAAP), la ristrutturazione dei debiti è disciplinata da uno specifico documento: lo SFAS 15 *Accounting by Debtors and Creditors for Troubled Debt Restructurings*.

(7) Il principio contabile, pur essendo incentrato sulle operazioni di ristrutturazione, fornisce anche una serie di indicazioni sul trattamento contabile e sull'informativa di bilancio delle operazioni di rinegoziazione dei debiti, cioè quelle operazioni poste in essere da debitori che non si trovano in una situazione di difficoltà ovvero che non comportano perdite per i creditori.

3.1.7. Nell'ambito di applicazione del principio contabile nazionale OIC 6 non rientrano invece le modalità di redazione dei documenti che presentano una natura amministrativo-contabile (la relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria e lo stato analitico ed estimativo delle attività) che vanno predisposte in occasione della proposta di concordato preventivo ex art. 161 l.f. e dell'accordo di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-*bis* l.f.; il contenuto e le modalità di predisposizione della proposta di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti o del piano di risanamento dell'esposizione debitoria; il contenuto e le modalità di predisposizione delle relazioni redatte dal professionista nei menzionati istituti di composizione negoziale della crisi). Sono altresì escluse dall'ambito di applicazione del principio contabile nazionale le operazioni di ristrutturazione del debito che hanno finalità liquidatoria dell'impresa debitrice, alle quali si applicano le regole previste dal principio contabile OIC 5, anche se alcune disposizioni previste dall'OIC 6, soprattutto per quanto attiene alle informazioni integrative, possono utilmente integrare le informazioni richieste dal richiamato OIC 5. Nel caso di ristrutturazione del debito che ha finalità liquidatoria per una parte del patrimonio aziendale e finalità di salvaguardia per la restante parte dell'attivo (ad esempio il c.d. concordato misto) si applicano rispettivamente le disposizioni previste dall'OIC 5 e dall'OIC 6.

## 3.2. I principi contabili internazionali: l'impatto dell'IFRS 9 sui sistemi di monitoraggio del rischio d'insolvenza<sup>(\*)</sup>

### 3.2.1. Premessa

3.2.1.1. La presente sezione richiede, per chiarezza espositiva, d'essere contestualizzata nell'ambito del documento di cui fa parte. Si ritiene, infatti, che comprendere l'impatto che il nuovo principio contabile internazionale IFRS 9 (in vigore dal 1 gennaio 2018) avrà sui sistemi di monitoraggio dei rischi d'insolvenza adottati dal sistema bancario, sia

---

(\*) A cura di Chiara Del Prete, Mazars Italia.

d'utilità per gli enti finanziati e per gli organi di controllo interno di questi, per meglio comprendere come l'informativa finanziaria, i dati resi disponibili e i rischi di default saranno valutati e trattati dal sistema di credito.

3.2.1.2. Il 22 novembre 2016 la Commissione Europea ha omologato il nuovo principio contabile IFRS 9 - Strumenti Finanziari, pubblicato nella sua versione definitiva fin dal luglio 2014, la cui data di efficacia obbligatoria per i bilanci redatti secondo i principi contabili internazionali, comprese le aziende bancarie, è il primo gennaio 2018 (con facoltà di applicazione anticipata).

3.2.1.3. L'entrata in vigore di questo principio è destinata a marcare un punto di cambiamento nell'approccio gestionale delle banche verso il monitoraggio del rischio di credito delle posizioni non deteriorate. Con l'omologazione si chiude infatti un lunghissimo periodo di gestazione delle nuove regole che disciplinano il bilancio bancario, iniziato nel 2008, quando sotto gli auspici del G-20, le due autorità contabili FASB e IASB iniziarono a lavorare con l'obiettivo di definire uno standard contabile convergente, di alta qualità e che consentisse di superare i limiti che l'attuale standard sugli strumenti finanziari (lo IAS 39) aveva evidenziato a seguito della crisi che aveva colpito i mercati finanziari internazionali fin dal 2007.

3.2.1.4. La critica principale riguardava il modello di rettifiche di valore su crediti, basato sul criterio definito *incurred loss* ovvero di "perdite subite" cioè imputate contabilmente solo al momento in cui era conclamato il deterioramento creditizio del debitore per effetto del manifestarsi di un evento di perdita (il c.d. evento-grilletto o *trigger event*).

3.2.1.5. Il suddetto approccio è stato indicato come concausa nei ritardi osservati nel contabilizzare da parte delle banche le perdite su crediti e si è rivelato inoltre, secondo molti osservatori, inadeguato alla contabilizzazione di una misura sufficiente di rettifica per perdite presunte su crediti.

3.2.1.6. Il nuovo modello di riconoscimento contabile delle perdite prende dunque le mosse da questa critica ed è stato disegnato in modo da comportare sistematicamente un riconoscimento progressivo e anticipatore delle perdite implicitamente esistenti fin dall'erogazione iniziale di un credito (*origination*), secondo un criterio definito *expected loss* o della "perdita attesa" cioè di perdite previste su base prospettica e per tutta la durata residua dello strumento finanziario.

3.2.1.7. Parallelamente alle disposizioni sulle perdite su crediti, il nuovo principio IFRS 9 si caratterizza per rendere più ampio l'ambito di

applicazione del criterio valutativo del *Fair Value* (“FV”), applicabile anche in alcune condizioni ai crediti.

3.2.1.8. Il testo dell’IFRS 9 rilasciato dallo IASB ha natura *principles-based*. Pertanto, al fine di poter ridurre i margini di discrezionalità e potenziale non confrontabilità tra i bilanci nonché per determinarne una implementazione robusta e ancorata alle prassi gestionali, il Comitato di Basilea per la Supervisione Bancaria ha emesso nel dicembre 2015 il documento denominato *Guidance on Credit risk and accounting for expected credit losses* (nel seguito “linee guida BCBS”), contenente una enunciazione delle raccomandazioni da parte dei supervisori circa una implementazione robusta e di alta qualità del principio contabile.

3.2.1.9. Gli stessi contenuti delle linee guida BCBS sono ora destinati a divenire per le banche europee un espresso requisito regolamentare con l’emanazione (attesa nel primo semestre 2017) della versione definitiva dall’omologo documento EBA emesso in consultazione nel luglio 2016.

3.2.1.10. Questi documenti in pratica vanno a ridurre i margini di discrezionalità, imponendo il ricorso a *best practice* nell’implementazione del principio stesso. Sebbene le linee guida BCBS nascano per essere indirizzate alle banche attive a livello internazionale, le linee guida EBA estendono i contenuti agli altri istituti, seppur nei limiti del criterio della proporzionalità.

3.2.1.11. In estrema sintesi, l’aspettativa dei supervisori è che le banche procedano preventivamente e parallelamente all’implementazione dell’IFRS 9 ad un rafforzamento dei propri processi di identificazione precoce e valutazione del rischio di credito.

3.2.1.12. Di seguito si illustrano:

- a) il nuovo modello di classificazione e misurazione delle attività finanziarie;
- b) il modello delle perdite attese e le prevedibili conseguenze nell’approccio al monitoraggio creditizio.

### 3.2.2. Il nuovo modello di classificazione e misurazione delle attività finanziarie

3.2.2.1. L’IFRS 9 persegue, così come già lo IAS 39, un modello “misto” di misurazione, ossia basato sull’utilizzo sia del FV sia del Costo Ammortizzato, ma determina un cambiamento nell’approccio alla classificazione.

3.2.2.2. A differenza dello IAS 39:

a) per l'IFRS 9 la classe “Strumenti valutati a fair value attraverso il Conto Economico” (FVTPL) è per definizione più ampia, in quanto accoglie obbligatoriamente tutti gli strumenti di debito, compresi i crediti, quando non presentino contrattualmente solamente flussi di cassa assimilabili a capitale e interessi maturati sul capitale residuo. Tale approccio alla classificazione secondo il criterio delle caratteristiche contrattuali è più restrittivo dell'analogo approccio previsto dallo IAS 39. Quest'ultimo, infatti, si basa sul concetto di flussi di cassa strettamente correlati al profilo dei rischi tipici degli strumenti di debito (c.d. “*closely related embedded features*”). Pertanto l'IFRS 9, preliminarmente alla definizione della classe contabile di appartenenza, prevede la verifica dei flussi contrattuali secondo il c.d. SPPI test (“*solely payments of principal and interests*”), applicando un approccio più restrittivo dello IAS 39.

b) viene eliminata la possibilità di scorporare contabilmente i derivati impliciti valutati al FVTPL (ossia dopo averli separati da uno strumento ospite al costo ammortizzato) e l'intero contratto ibrido non rispondente alla definizione SPPI viene classificato al FVTPL, ampliando l'area di applicazione dello IAS 39 rispetto a quella dello IAS 39.

3.2.2.3. Queste variazioni nelle classi contabili perseguono una logica maggiormente “*principles-based*”, muovendo dalla principale critica mossa allo IAS 39, ossia la difficoltà di comprensione, applicazione ed interpretazione. L'idea generale è in definitiva che, al fine di essere sottratti alla misurazione al FVTPL, le attività finanziarie devono presentare caratteristiche contrattuali SPPI e devono essere detenute attraverso un modello di gestione (*Held to Collect* – “HTC” - o *Held to Collect and Sale* – “HTCS”) la cui performance sia idonea ad essere misurata attraverso il costo ammortizzato.

3.2.2.4. Con riferimento a modello di gestione, la classe HTC identifica l'insieme delle attività destinate a rimanere nell'attivo sostanzialmente fino alla loro scadenza (ossia le vendite non fanno parte della ordinaria strategia) e quelle e HTCS identifica l'insieme delle attività destinate ad essere detenute fino a scadenza ovvero laddove se ne verificano le condizioni di convenienza, vendite (escludendo l'intento di negoziazione, al quale si correla la classificazione FVTPL).

3.2.2.5. Lo spostamento alla classe FVTPL di alcuni portafogli creditizi avrà importanti conseguenze gestionali per le banche interessate.

Sebbene le disposizioni sopra illustrate dell'IFRS 9 intendano attribuire preminenza al ruolo del modello di gestione nel determinare la classificazione di un'attività finanziaria, in pratica il fatto di aver inserito una doppia condizione (modello di business, da una parte, e caratteristiche

contrattuali di tipo SPPI, dall'altra) determina che le caratteristiche contrattuali vengano in alcuni casi a prevalere sull'intento di gestione. Potrà pertanto accadere che alcune attività finanziarie, valutate al costo ammortizzato adottando lo IAS 39 e gestite in un modello HTC che non rispondono alla definizione di SPPI, finiscano per essere valutati al FVTPL.

3.2.2.6. A scopo illustrativo e non esaustivo, si riportano di seguito possibili fattispecie di fallimento dell'SPPI test. Si precisa che le relative prassi di riferimento sono ancora in corso di formazione allo stato attuale, pertanto tali indicazioni sono da intendersi orientative e non definitive:

a) crediti che presentano una indicizzazione imperfetta all'indice dei tassi di interesse di riferimento, ritenuti strettamente correlati con le caratteristiche proprie degli strumenti di debito secondo lo IAS 39 ma non rispondenti alle caratteristiche previste dal più restrittivo test SPPI dell'IFRS 9. Ad esempio, una indicizzazione mensile tale da parametrare gli interessi a ciascuna data all'andamento medio dell'Euribor ad 1 mese del trimestre precedente rappresenta un meccanismo di indicizzazione imperfetta che, a fronte di durate contrattuali lunghe (15 o 20 anni), potrebbe non rispettare il criterio SPPI. È infatti previsto che il test SPPI comporti il confronto tra i flussi di cassa contrattuali non attualizzati del credito e quelli di uno strumento teorico di riferimento avente una indicizzazione perfetta; se la differenza tra i flussi di cassa è significativa, il test SPPI fallisce;

b) strumenti di debito ibridi per i quali non è più consentito il mantenimento al costo ammortizzato dopo la separazione del derivato dallo strumento ospite;

c) prestiti agevolati o altri che presentino tassi di interessi non coerenti con le condizioni di *pricing* prevalenti sul mercato di riferimento al momento dell'erogazione ovvero non idonei a coprire il passaggio del tempo e uno *spread* minimo che remunererà il rischio di credito per classi omogenee di clienti e forme tecniche;

d) crediti che presentano *covenant* creditizi non in linea con le indicazioni dell'IFRS 9, ad esempio incrementi di tasso non compatibili con il maggior rischio di credito e i costi amministrativi;

e) finanziamenti ristrutturati che comportano pagamenti opzionali in base all'andamento delle iniziative industriali sottostanti o che comportano periodi di non maturazione degli interessi.

3.2.2.7. Analogamente al test sulle caratteristiche contrattuali, un possibile passaggio al FVTPL di portafogli creditizi in sede di applicazione dell'IFRS 9 potrebbe correlarsi al diverso approccio al modello di gestione. Un esempio è costituito dal modello di sindacazione

dei prestiti, a fronte del quale la sola quota di finanziamento destinata a essere trattenuta dalla banca alla fine del processo di sindacazione può essere classificata al costo ammortizzato, mentre la quota destinata alle altre banche, essendo destinata ad essere in ultima analisi ceduta, sarà classificata al FVTPL.

3.2.2.8. Da quanto sopra illustrato deriva un ampliamento dell'area dei crediti misurati al FVTPL rispetto a quanto non accada applicando oggi lo IAS 39, circostanza che potrà determinare alcune problematiche di carattere valutativo a fronte delle quali le banche potranno considerare di rivedere, in qualche misura, il proprio appetito a erogare queste forme tecniche.

3.2.2.9. In particolare, la valutazione al FVTPL, come noto, comporta in via di principio una maggior volatilità nei risultati a conto economico rispetto alla valutazione al costo ammortizzato (almeno rispetto al costo ammortizzato come definito dallo IAS 39), in quanto comporta variazioni di valore in risposta non solo ai cambiamenti nelle aspettative di incasso dei flussi contrattuali, ma anche a cambiamenti nelle condizioni di mercato dei tassi di interesse o di liquidità. Con riferimento alla componente di rischio creditizio, come si illustra nei paragrafi che seguono, l'IFRS 9 a differenza dello IAS 39, già comporta l'aggiornamento del valore dei crediti riflettendo le aspettative di perdita come misurate alla data di reporting.

3.2.2.10. Inoltre, la volatilità di conto economico correlata alla misurazione al FVTPL di un portafoglio di attività per le quali non esiste un mercato attivo di riferimento sul quale reperire strumenti di copertura, non può agevolmente essere oggetto di copertura economica al fine di mitigarne gli impatti sulle misure della performance aziendale.

3.2.2.11. Infine, la determinazione del FV di una attività per la quale non esiste un mercato attivo comporta il ricorso a modelli di valutazione e l'utilizzo in maniera significativa di parametri non direttamente osservabili in un mercato attivo. Questo comporta una maggiore incertezza nella valutazione e, di converso, una minor prevedibilità del profilo atteso di conto economico derivante dai portafogli creditizi in oggetto.

3.2.2.12. Non è pertanto da escludere che, con riferimento ai crediti che falliscono il test SPPI per ragioni inerenti la natura maggiormente restrittiva dell'SPPI test rispetto allo IAS 39, le banche rivedano la propria politica commerciale, perseguendo con preferenza l'erogazione di crediti privi di quelle caratteristiche che potrebbero comportare il fallimento del test. Alternativamente, non è da escludere che, al permanere di queste caratteristiche contrattuali problematiche per l'SPPI test ovvero con riferimento all'esempio dei prestiti sindacati, che pertanto comportano la

valutazione periodica al FV del credito, le banche perseguano un pricing idoneo a compensare la maggior incertezza dei futuri impatti di conto economico.

### 3.2.3. Il modello delle perdite attese e le prevedibili conseguenze nell'approccio al monitoraggio creditizio

#### 3.2.3.1. La definizione di perdita attesa

3.2.3.1.1. L'IFRS 9 definisce la “perdita attesa” come la differenza tra i flussi di cassa contrattuali e quelli attesi (deficit di cassa), scontati al tasso di interesse effettivo originario. Si distingue tra perdita attesa multi-periodale (*expected loss life-time period*, “ELLP”), risultante da tutti i possibili eventi attesi di default che possono accadere lungo la vita pluriennale dello strumento, e la perdita attesa mono-periodale, convenzionalmente definita a 12 mesi.

Quest'ultima non è la perdita che la banca si attende nei 12 mesi successivi alla data di riferimento, bensì la porzione della ELLP risultante da eventi di default di uno strumento o portafoglio che accadano entro i 12 mesi che seguono la data di reporting.

3.2.3.1.2. L'IFRS 9 richiede la contabilizzazione della perdita attesa per tutti i crediti in bilancio, prevedendo due diverse classi di severità negli accantonamenti a seconda del livello di deterioramento creditizio osservato. Per gli strumenti finanziari che rientrano nell'ambito di applicazione del costo ammortizzato, compresi dunque i crediti che superano il test SPPI, la regola generale prevede che, ad ogni data di reporting, si proceda a misurare il fondo svalutazione per un ammontare pari:

1) alla ELLP (*lifetime*), quando il rischio di credito (inteso come probabilità o rischio di default) è aumentato significativamente dopo l'erogazione del credito (c.d. *stage 2*);

2) alla perdita attesa a 12 mesi in tutti gli altri casi. I crediti ricompresi in questa casistica vengono identificati come in “*stage 1*”.

3.2.3.1.3. Il modello ha natura simmetrica: nei casi in cui la condizione di aumento significativo del rischio di credito cessa di sussistere in una data di reporting successiva, lo strumento finanziario torna ad essere misurato sulla base della sua perdita attesa a 12 mesi (ossia migra dallo *stage 2* allo *stage 1*), determinando una ripresa di valore a conto economico.

3.2.3.1.4. Permanendo lo stato di significativo incremento del rischio rispetto alla data di prima iscrizione, l'aggiornamento della

misurazione alla data di reporting della ELLP determina rettifiche o riprese di valore a conto economico.

3.2.3.1.5. Similmente, all'interno dello stage 1, in assenza di un incremento significativo di rischio creditizio, le variazioni nella misurazione alla data di reporting della perdita attesa a 12 mesi determinano rettifiche o riprese di valore a conto economico.

### 3.2.3.2. La definizione di default ed il concetto di “significativo deterioramento” creditizio

3.2.3.2.1. La definizione di default da adottare a fini contabili deve essere coerente con quella utilizzata nel monitoraggio interno del rischio creditizio. Nel caso delle banche Italiane continuerà a valere quanto già contenuto nella normativa secondaria emanata da Banca d'Italia<sup>(8)</sup>, la quale persegue un'equivalenza delle definizioni utilizzate a fini prudenziali, segnalatici e contabili e si rifà in ultima analisi alla definizione di *Non Performing Exposures* della Autorità Bancaria Europea (EBA). Tale definizione fa riferimento a due alternative condizioni:

- a) la banca giudica improbabile che, senza il ricorso ad azioni quale l'escussione delle garanzie, il debitore adempia integralmente alle sue obbligazioni creditizie verso la banca (condizione di “*unlikely-to-pay*”);
- b) il debitore è in arretrato da oltre 90 giorni (condizione di “*past due*”).

3.2.3.2.2. Il modello di *impairment* dell'IFRS 9 si basa sulla classificazione (c.d. *stage allocation*) degli strumenti finanziari nei due stadi, i quali rispettivamente precedono (c.d. stage 1) e seguono (c.d. stage 2) il momento in cui viene identificato un incremento significativo del rischio di credito rispetto all'erogazione.

3.2.3.2.3. Gli strumenti classificati come “deteriorati” (*credit impaired* ovvero default o c.d. stage 3) ai sensi delle attuali disposizioni dello IAS 39 e delle disposizioni della Circolare di Banca d'Italia n. 272 sono ricompresi in uno stadio (stage 3) che segue l'identificazione dell'aumento significativo del rischio di credito (stage 2). A tal proposito, continueranno a valere le stesse disposizioni dello IAS 39 in materia di indicatori di obiettiva evidenza di deterioramento creditizio, le quali identificano un

---

(8) Cfr. Circolare della Banca d'Italia n. 272 del 30.08.2008, ultimo aggiornamento.

sottoinsieme dei crediti (quelli in default ovvero *credit impaired*) valutati secondo il criterio della ELLP.

3.2.3.2.4. Mentre quindi lo IAS 39 distingue solo tra crediti *in bonis* e crediti deteriorati (questi ultimi identificati nell'IFRS 9 come stage 3), l'IFRS 9 introduce un'ulteriore distinzione all'interno dei crediti *in bonis*, distinguendo tra quelli privi di segnali di incremento significativo di rischio (stage 1) e quelli che invece presentano tali segnali (stage 2).

3.2.3.2.5. Mentre la classificazione in stadi dello IAS 39, la quale rimane ancora valida con riferimento al perimetro dei crediti deteriorati (stage 3), si caratterizza per un approccio assoluto (identificazione di una soglia limite di qualità creditizia al di sotto della quale l'attività viene classificata come deteriorata), la classificazione da stage 1 a stage 2 dell'IFRS 9 e viceversa si caratterizza per un approccio primariamente relativo, ossia chiede di confrontare la qualità creditizia degli attivi alla data di bilancio con la loro qualità creditizia risultante alla data dell'erogazione iniziale.

3.2.3.2.6. Ulteriore differenza nella classificazione in stadi è costituita dal fatto che lo IAS 39, così come anche le Istruzioni di vigilanza della Circolare n. 272 sopra richiamata, richiedono (tranne la facoltà concessa per le esposizioni *retail* di utilizzare un approccio al monitoraggio per transazione) un'attribuzione in stadi dell'esposizione complessiva del debitore, laddove invece l'IFRS 9 prevede primariamente che diversi crediti erogati nei confronti di un medesimo debitore in momenti differenti possano essere attribuiti a *stadi di rischio differenti*, qualora il livello di rischio sia stato differente alle rispettive date di erogazione.

3.2.3.2.7. L'osservazione del rischio di credito a livello di controparte è compatibile con la richiesta di effettuare l'attribuzione in stadi a livello di singolo strumento, purché il risultato dei due approcci non sia differente ai fini del riconoscimento contabile della ELLP.

3.2.3.2.8. Si noti che accadrà che la qualità del credito in termini assoluti (es: il livello di PD) per alcuni crediti in stage 1 sia peggiore della qualità creditizia di alcuni crediti in stage 2, in quanto l'attribuzione a stadi si basa su una logica relativa e non assoluta.

### **3.2.3.3. La valutazione in bilancio da parte delle banche dei crediti deteriorati**

3.2.3.3.1. Si evidenziano le seguenti implicazioni ad alto impatto operativo:

a) Per i crediti in stage 1 si assisterà ad un passaggio dalla logica "*incurred but not reported*", che caratterizza per lo IAS 39 le svalutazioni

collettive, all'applicazione della perdita attesa a 12 mesi. La logica “*incurred but not reported*” dello IAS 39 richiede, con il ricorso a parametri statistici, di appostare contabilmente un fondo svalutazione a fronte di crediti che hanno già subito un evento di perdita ma che il sistema di monitoraggio interno, a causa dei ritardi fisiologici nel meccanismo di identificazione delle perdite occorse, considera ancora *in bonis*.

Nella prassi operativa delle valutazioni delle perdite “*incurred but not reported*” è oggi comunemente utilizzato un parametro di “*loss confirmation period*”, il quale determina un fondo svalutazione crediti tanto più elevato quanto più lungo è il periodo osservato, nei processi di monitoraggio, tra l'evento di perdita e la sua rilevazione contabile (identificato nel parametro *loss confirmation period*, “LCP”). Attraverso la valutazione secondo la perdita attesa a 12 mesi, il passaggio all'IFRS 9 comporterà l'eliminazione del parametro LCP, determinando quindi un incremento (a parità di altre assunzioni) di livello di copertura nei casi in cui tale parametro è attualmente utilizzato.

b) Per i crediti in stage 2 si assisterà ad un incremento nel livello di copertura, passando da un concetto di “*incurred but not reported*” (a cui nella prassi corrisponde in genere una perdita equivalente al massimo alla perdita attesa a 12 mesi) alla ELLP. A parità di qualità creditizia media, gli impatti saranno tanto maggiori quanto più lunga è la durata attesa del credito. La dimensione dello stage 2 (la quale a sua volta è frutto della declinazione pratica del concetto di “significativo incremento del rischio”) è uno dei principali drivers dell'impatto finale di tutto l'IFRS 9;

c) Per i crediti in stage 3 in linea concettuale gli impatti non dovrebbero essere significativi, ma il risultato finale potrà dipendere anche dalla specifica modellistica attualmente adottata. Un particolare elemento di attenzione è costituito dall'adeguamento in senso “*forward-looking*” dei parametri di stima adottati attualmente.

### 3.2.3.4. La valutazione in bilancio da parte delle banche dei crediti deteriorati

3.2.3.4.1. Ai fini di determinare se sia occorso un significativo incremento del rischio, la banca dovrà monitorare il rischio di default dei crediti non deteriorati e in termini operativi il parametro di riferimento che più si avvicina a questo concetto nella attuale prassi è identificato con la probabilità di default («PD»), dato il suo corrente utilizzo a fini prudenziali per le banche che hanno adottato un modello *Internal Ratings-Based* per l'applicazione delle regole di Basilea sul capitale.

3.2.3.4.2. Ai fini IFRS 9 la PD di riferimento per il monitoraggio dell'incremento del rischio creditizio può essere la PD a 12 mesi, purché essa consenta di ottenere una ragionevole approssimazione dell'incremento del corrispondente rischio creditizio se misurato utilizzando la PD multi-periodale; altrimenti il parametro di riferimento deve essere la PD multi-periodale.

3.2.3.4.3. Nell'osservazione dell'incremento del rischio, ai fini della classificazione in stadi, si deve prescindere dalla presenza di garanzie atte a limitare o azzerare l'eventuale perdita in caso di default; pertanto anche i crediti interamente collateralizzati saranno classificati nello stage 2 in caso di incremento significativo del rischio. In tal caso l'aspettativa di recuperare flussi di cassa dalla garanzia (al netto dei relativi costi di escussione) determinerà una perdita ELLP più bassa.

3.2.3.4.4. Un aspetto particolarmente controverso dell'approccio alla verifica dell'incremento del rischio creditizio è costituito dal ruolo degli indicatori anticipatori (c.d. *forward-looking indicators*). Lo standard chiede che: se sono disponibili a livello di singolo credito o a livello di portafoglio informazioni ragionevoli e sostenibili di natura anticipatrice, la banca non può basarsi solo su informazioni relative ad anomalie andamentali e mancati pagamenti nella classificazione a Stage 2; se tali informazioni non sono disponibili, la banca può basarsi sulle informazioni relative ai mancati pagamenti (scaduti o sconfinanti, *past due*). Inoltre, sulla rilevanza degli indicatori anticipatori si rimanda a quanto riportato nei paragrafi che seguono.

### **3.2.3.5. La presunzione di appartenenza a stage 2 in presenza di scaduto a 30 giorni**

3.2.3.5.1. La banca applicherà una presunzione relativa di appartenenza allo stage 2 (e conseguente valutazione con accantonamento multi-periodale ELLP) dei crediti che risultino scaduti o sconfinanti da 30 giorni. La presunzione relativa dei 30 giorni di scaduto (è riferita allo specifico credito) è intesa dallo standard quale limite temporale ultimo per identificare il significativo incremento del rischio, il quale deve comunque avvalersi di ulteriori informazioni anticipatrici applicate a livello di portafoglio.

3.2.3.5.2. Lo standard precisa inoltre che la presunzione relativa può essere superata quando lo scaduto è dovuto ad un problema operativo e non a rischio di credito, oppure quando si dispone di evidenze storico/statistiche atte a dimostrare che uno scaduto di 30 giorni non sia

statisticamente correlato con un incremento significativo del rischio di credito, ad esempio perché la tempistica in cui si verifica statisticamente questa correlazione è diversa, per esempio 60 giorni.

3.2.3.5.3. Le linee guida BCBS precisano poi che, partendo dal presupposto che la presenza di scaduto è un indicatore tardivo di incremento del rischio creditizio, si debbano considerare, oltre alle informazioni storico/statistiche, anche le informazioni correnti e di natura anticipatrice, inclusi fattori che possano determinare in futuro un comportamento differente rispetto a quanto osservato. Anche in tema di indicatori anticipatori e utilizzo della presunzione relativa dei 30 giorni di scaduto le linee guida BCBS indicano una raccomandazione finalizzata a limitarne il ricorso in base a considerazioni di onerosità dei costi in rapporto ai benefici. In particolare, le linee guida richiedono che si debbano analizzare i fattori potenzialmente anticipatori di rischio creditizio per il portafoglio in oggetto e si debba valutare la presenza di una sostanziale relazione predittiva tra gli indicatori e il rischio.

3.2.3.5.4. In conclusione, l'aspettativa dei supervisori è che non si faccia in prima battuta ricorso alla presunzione relativa dei 30 giorni di scaduto quale indicatore principale, ma che tale presunzione possa essere utilizzata come una misura di sicurezza, ossia in combinazione con altri fattori maggiormente anticipatori rispetto al dato dello scaduto.

3.2.3.5.5. Le linee guida BCBS osservano infatti che i fattori determinanti il rischio di credito molto spesso iniziano a deteriorarsi considerevolmente in anticipo rispetto all'emergere di fenomeni di mancato pagamento. In questo contesto, un ruolo particolare viene attribuito ai fattori macroeconomici e all'analisi probabilistica delle correlazioni esistenti tra indicatori macroeconomici predittivi e deterioramento (qualche periodo dopo) del credito.

### **3.2.3.6. Indicatori di natura anticipatrice (*early warning*): primi segnali di anomalia specifici**

3.2.3.6.1. Oltre alle indicazioni fondamentali e di scaduto relative ad uno specifico rapporto o debitore, le banche dovranno far riferimento a indicatori di carattere macroeconomico al fine di anticipare il momento in cui viene a essere identificato il deterioramento del credito<sup>(9)</sup>: è necessario

---

(9) Cfr. Linee guida BCBS.

quindi prevedere l'utilizzo di differenti scenari e incorporare le informazioni di natura predittiva nei modelli di valutazione utilizzati. Un adeguato sistema di controlli interni eviterà che nell'incorporare i fattori predittivi si determini una distorsione nelle stime risultanti. Si deve trattare di una ponderazione non distorta:

a) dei fattori predittivi pertinenti l'analisi e la misurazione delle perdite attese: del loro impatto sulla qualità del credito e sulle previsioni di mancato incasso, siano essi di natura interna/intrinseca alla banca/ai suoi portafogli ovvero dovuti a condizioni esterne;

b) le informazioni da considerare sono tutte quelle pertinenti, ragionevoli e supportabili. Necessario dimostrare in che modo la banca ha considerato tali informazioni nell'analisi e misurazione delle perdite.

3.2.3.6.2. L'analisi dei fattori macroeconomici sarà effettuata su base collettiva (perché le informazioni andamentali sul singolo credito emergono solo in una fase successiva), raggruppando i crediti in sotto-gruppi accomunati dalle stesse caratteristiche.

3.2.3.6.3. Quando un sotto-portafoglio presenta evidenze di incremento significativo di rischio di credito, esso viene migrato verso lo stage 2, ossia assoggettato a valutazione sulla base della ELLP. Viene quindi a determinarsi un monitoraggio che opera su due livelli, individuale e collettivo, con una presunzione di maggior abilità predittiva attribuita al monitoraggio collettivo e con la precisazione che occorre in ogni caso evitare la duplicazione di effetti (tra monitoraggio collettivo e individuale).

3.2.3.6.4. Questo comporta che pur in circostanze di andamento regolare del credito, una determinata posizione o un debitore sarà assoggettato alla valutazione secondo la perdita attesa multi-periodale in quanto su base statistica la banca ha verificato (sulla base di informazioni anche a livello di settore/portafoglio/ecc.) le condizioni che identificano un avvenuto incremento del rischio di credito.

3.2.3.6.5. In questo contesto le banche dovranno ispirarsi alle le seguenti circostanze precoci (ossia prima che vi sia un incremento di PD o un impagato) come indice di incremento significativo del rischio di credito a livello individuale<sup>(10)</sup>:

a) cambiamenti nelle politiche commerciali: se il credito fosse stato erogato alla data di reporting, il management avrebbe adottato un pricing significativamente peggiorativo rispetto a quanto inizialmente effettuato,

---

(10) Cfr. Linee guida BCBS, paragrafi A24 e successivi.

riflettendo un incremento del rischio creditizio occorso dopo la data di erogazione per lo specifico debitore o classe di debitori;

b) cambiamenti nelle politiche commerciali: il management ha deciso di rafforzare il profilo delle garanzie e/o dei presidi contrattuali (*covenants*, ecc.) ordinariamente richiesto per esposizioni creditizie simili ma di nuova erogazione, rispetto a quanto non fosse effettuato quando il credito è stato originato;

c) un peggioramento anche atteso del grado di rating (interno o esterno). Lo IASB su tale indicatore precisa che si può trattare di un *downgrading* effettivo o anche soltanto atteso. Inoltre, le linee guida BCBS precisano che la decisione discrezionale di intensificare il monitoraggio di un debitore o di un gruppo di debitori probabilmente si accompagna ad un incremento di rischio percepito come significativo;

d) crediti “in osservazione” o simili: per i crediti oggetto di monitoraggio a livello individuale, rileva la presenza di indicatori gestionali di qualità del credito che mostrino una qualità più debole rispetto a quella presente al momento dell'erogazione;

e) l'aspettativa di concessione di una misura di tolleranza o di ristrutturazione creditizia. A tal proposito lo standard menziona anche l'aspettativa di mancato rispetto delle condizioni contrattuali che possano comportare il mancato azionamento di *covenants* o concessioni come possibile trigger per lo stage 2.

3.2.3.6.6. Tale lista si aggiunge ad altri indicatori elencati dallo IASB nello standard (paragrafo B.5.5.17), tra i quali:

a) cambiamenti significativi negli indicatori creditizi esterni (di mercato) per lo stesso strumento o simili strumenti (spread creditizi, prezzi dei credit default swap sullo stesso debitore, durata per la quale il FV dello strumento permane al di sotto del suo valore di costo ammortizzato, cambiamenti nel costo del debito o dell'*equity* del debitore);

b) incremento significativo del rischio di un altro strumento dello stesso debitore;

c) variazioni avverse attuali o attese nel contesto economico, finanziario e commerciale del debitore che possano influire sulla sua capacità di adempiere all'obbligazione creditizia, compreso un incremento dei tassi di interesse o di disoccupazione;

d) variazioni attuali o attese nel contesto regolamentare, tecnologico o ambientale che possano influire significativamente sulla capacità di adempiere, quali ad esempio una riduzione della domanda dei prodotti causata da un cambiamento tecnologico;

e) variazioni attuali o attese nelle performance del debitore, nel

caso di aziende, che possano influire significativamente sulla capacità di adempiere, quali: riduzione della marginalità, aumento dei rischi operativi, debolezze nel profilo del capitale circolante, deterioramento della qualità dei suoi attivi, aumento della leva finanziaria, peggioramento della situazione di liquidità, problemi gestionali o cambiamenti nelle attività o nella struttura organizzativa, dismissione di attività;

f) riduzione significativa del valore della garanzia che correda il credito o peggioramento della qualità del terzo garante, che possano ridurre l'incentivo al debitore ad adempiere alle proprie obbligazioni;

g) cambiamenti significativi attesi nel servizio del debito e nel comportamento del debitore, inclusi cambiamenti nello stato dei pagamenti di debitori in un portafoglio, ad esempio un incremento del numero atteso di ritardati pagamenti o di clienti che eccederanno il limite di fido;

h) cambiamenti nell'approccio gestionale allo specifico credito, in esito ad indicatori di cambiamento nel rischio, ad esempio comportando una gestione maggiormente attiva e focalizzata al monitoraggio e al controllo.

### 3.2.3.7. Impatto sui processi di monitoraggio dei crediti non deteriorati

3.2.3.7.1. In termini pratici i seguenti indicatori comporteranno l'attribuzione allo stage 2:

a) mancati pagamenti o sconfinamenti (rileva la presunzione relativa dei 30 giorni o altra tempistica in presenza di adeguate evidenze statistiche);

b) cambiamenti nei livelli di rating interni che eccedano un determinato livello, eventualmente differenziato asseconda del livello assoluto di rischio;

c) incrementi nella PD che eccedano un determinato livello;

d) incrementi dei tassi di default (per portafogli privi di rating interno) che eccedano un determinato livello;

e) criteri qualitativi: iscrizione in una lista di crediti in osservazione/*watchlist* o attribuzione in gestione ad una unità organizzativa dedicata;

f) concessioni (moratorie, rinegoziazioni), incluse quelle che ricadono nella definizione EBA di *forbearance*.

3.2.3.7.2. I crediti così identificati andrebbero a costituire una sorta di "core stage 2" e rappresenterebbero casi in cui esistono indicatori di

rischio specifici a livello di singolo credito. A tali crediti si andranno ulteriormente ad affiancare, all'interno dello stage 2, crediti privi di indicatori di rischio specifico, ma enucleati dallo stage 1 a partire dalla osservazione probabilistica di incremento del rischio, basata sull'analisi macroeconomica dei fattori predittivi adatti al segmento/prodotto/sub-portafoglio, come richiesto dalle linee guida BCBS.

### 3.2.3.8. Impatto sul rapporto banca-impresa

3.2.3.8.1. C'è da attendersi che le banche pongano maggiore enfasi gestionale e commerciale sulle misure di redditività del singolo credito aggiustate per il rischio e che venga attribuita rilevanza interna al dato della perdita attesa multi-periodale in sede di determinazione dello spread creditizio commerciale praticato in fase di erogazione.

3.2.3.8.2. Il monitoraggio creditizio infatti non inizierà solo quando scatteranno i segnali di un possibile default, come accade oggi, bensì vi sarà una osservazione nel continuo di come i parametri di rischiosità rilevati in fase di erogazione (rating, PD) si muovono nel tempo. Potremmo dunque osservare una maggior selettività nella erogazione ovvero una ancor maggior differenziazione rispetto a quanto non accada attualmente delle condizioni di pricing praticate in relazione alla misura iniziale del rischio.

3.2.3.8.3. È ragionevole inoltre attendersi che forme tecniche di crediti alle quali si correla una più elevata svalutazione contabile con il passaggio allo Stage 2 divengano meno appetibili per le banche e ad esse si possa correlare un pricing contrattuale meno vantaggioso. È il caso dei crediti a lungo termine e dei crediti con rimborso “*bullet*”.

3.2.3.8.4. Con riferimento al monitoraggio creditizio è ragionevole prevedere che vengano introdotti sistemi di allerta che consentano di intervenire precocemente al fine di evitare che il credito raggiunga la soglia critica dei 30 giorni di scaduto (o equivalente in base alla “*rebuttable presumption*”), prevedendo ad esempio un contatto con il cliente in presenza di 10 o 20 giorni di scaduto e, in generale, una gestione maggiormente proattiva dei primi segnali di impagato.

3.2.3.8.5. Anche le politiche relative alla c.d. *forbearance* ovvero di definizione di concessioni, moratorie o altro tipo di rinegoziazioni subiranno verosimilmente un cambiamento. A tal proposito, lo standard richiede di correlare la perdita subita dalla banca con la concessione ad una misura del valore attuale netto dei flussi contrattuali a cui la banca ha rinunciato. Inoltre, le banche dovranno documentare in che modo il

nuovo livello dei flussi contrattuali è per il debitore sostenibile a differenza del precedente. È possibile quindi che si osservi una discontinuità nelle prassi attuali di concessione.

3.2.3.8.6. Non è poi da escludere che possano anche essere introdotte nella contrattualistica dei nuovi crediti clausole aggiuntive, che indicizzino un incremento dello spread creditizio all'avvenuta identificazione di un deterioramento ai sensi dell'IFRS 9.

3.2.3.8.7. Da ultimo, il set informativo relativo all'andamento finanziario e gestionale aziendale necessario alle banche per la corretta implementazione del modello relativo di monitoraggio del rischio potrà estendersi rispetto alle informazioni attualmente raccolte nonché potrà essere soggetto ad una maggior frequenza di aggiornamento.

### 3.3. I Principi di Revisione ISA Italia, ISAE, ISRE, ISRS (ISQC1)<sup>(\*)</sup>

#### 3.3.1. Premessa

3.3.1.1. Lo svolgimento delle attività di revisione è attualmente regolato dai Principi di Revisione adottati ai sensi di quanto previsto negli art. 11, comma 3 e 12, comma 1 e 2, D.Lgs. 39/2010 con Determina del Ragioniere Generale dello Stato del 23 dicembre 2014. Il quadro di riferimento per un professionista nello svolgimento della funzione di revisione legale è costituito dai principi applicabili agli incarichi di "assurance", contenuti nel framework indicato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB):

- a) Principi per incarichi di revisione (ISA e ISA Italia): si applicano a revisioni complete dell'informativa finanziaria storica (ISA 100-999).
- b) Principi per incarichi di revisione limitata (ISRE): si applicano a revisioni limitate dell'informativa finanziaria storica (ISRE 2000-2699)
- c) Principi per incarichi di *assurance* (ISAE): si applicano ad altri incarichi di assurance (ISAE 3000-3699).
- d) Principi per servizi connessi (ISRS 4000-4699).
- e) Principi internazionali sul controllo di qualità (ISQC 1-99)

---

(\*) A cura di Elisabetta Cecilia Forni, KPMG Italia.

3.3.1.2. Nell'ambito dei principi di revisione internazionali, con riferimento alla materia oggetto del presente documento, assume particolare importanza il principio ISA (Italia) 570 – Continuità aziendale ed il principio ISA (Italia) n. 260 – Comunicazioni con i responsabili delle attività di *governance*.

### 3.3.2. Le attività svolte dal revisore legale con riferimento al requisito della continuità aziendale

3.3.2.1. Al revisore, ai fini dell'espressione del proprio giudizio sul bilancio, è richiesto dai Principi di Revisione applicabili di svolgere specifiche attività con riguardo al requisito della continuità aziendale (cd. *going concern*). Tale materia è contenuta nel principio ISA Italia 570 – Continuità aziendale (di seguito, "ISA Italia 570"). Ai sensi di tale principio la sussistenza della continuità aziendale viene desunta dal revisore legale in ragione dell'esistenza o meno di alcuni indicatori circa eventi e circostanze, di tipo finanziario, gestionale o di altra natura identificati dal medesimo principio.

3.3.2.2. Il paragrafo A2 dell'ISA Italia 570 distingue gli eventi o le circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale tra indicatori finanziari, indicatori gestionali e altri indicatori.

3.3.2.3. Gli indicatori finanziari comprendono:

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

- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

3.3.2.3. Gli indicatori gestionali comprendono:

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;

- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;

- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;

- difficoltà con il personale;

- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;

- comparsa di concorrenti di grande successo.

3.3.2.4. Infine, gli altri indicatori comprendono:

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;

- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;

- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;

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

3.3.2.5. La rilevanza degli indicatori richiamati nei principi di revisione ai fini della determinazione della perdita del presupposto della continuità aziendale emerge anche in altri standard professionali di riferimento. Ci si riferisce, più in particolare, ai principi contabili nazionali emanati dall'OIC i quali, ai fini della determinazione di una situazione di non continuità aziendale, richiamano espressamente le circostanze e gli eventi elencati oggi nell'ISA Italia 570 (cfr. OIC 5 – I bilanci di liquidazione, paragrafo 7.2; OIC 6 – Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio, nota 13 al paragrafo 7.1. Per completezza, si segnala che l'OIC 5 e l'OIC 6 fanno riferimento agli indicatori contenuti nel Principio di Revisione 570 dell'ottobre 2007, raccomandato dalla Consob, oggi sostituito dall'ISA Italia 570. L'elenco di fatti e circostanze di cui al Principio di Revisione già raccomandato da Consob non differisce, nella sostanza, da quello attualmente riportato nell'ISA Italia 570). L'ISA Italia 570 dispone che il revisore, nell'ambito del proprio incarico, acquisisca “elementi probativi sufficienti ed appropriati sull'appropriato utilizzo da parte della direzione del presupposto della

continuità aziendale nella redazione del bilancio” (cfr. ISA Italia 570, par. 6). L’adempimento di un simile obbligo comporta che il revisore presti “attenzione agli elementi probativi relativi a eventi o circostanze che possano far sorgere dei dubbi significativi sulla capacità dell’impresa di continuare ad operare come un’entità in funzionamento” (cfr. ISA Italia 570, par. 11). Il riscontro di elementi che pongano in discussione la sussistenza del requisito del *going concern* comporta una comunicazione in tal senso ai responsabili dell’attività di *governance* della società (cfr. ISA Italia 570, par. 23). In caso di sussistenza di detti indicatori, il revisore chiede informazioni sulle misure poste in essere dalla direzione e considera, ai fini della valutazione degli effetti sull’espressione del proprio giudizio sul bilancio, i piani di azione futuri dalla stessa individuati. I termini e le modalità delle comunicazioni richieste dal citato paragrafo 23 dell’ISA Italia 570 sono indicate dal Principio di revisione ISA Italia 260 – Comunicazioni con i responsabili delle attività di *governance* (di seguito, l’“ISA Italia 260”), il quale dispone che le comunicazioni con la direzione aziendale e l’organo societario di controllo siano compiute “tempestivamente” (cfr. ISA Italia 260, par. 21). Ai fini della definizione della tempistica delle interlocuzioni con gli organi sociali, il revisore deve considerare “la rilevanza e la natura dell’aspetto da comunicare e l’azione che si prevede sarà intrapresa dai responsabili dell’attività di *governance*” (cfr. ISA Italia 260, par. A40) nonché “eventuali obblighi legali di comunicare alcuni aspetti entro specifici termini temporali” (cfr. ISA Italia 260, par. A41).

3.3.2.6. Alla luce di quanto sopra, risulta che in capo al revisore legale già sussistono, sulla base della disciplina vigente che ne determina termini e modalità, specifici obblighi di segnalazione che utilmente contribuiscono al dovere degli organi gestori di valutare la sussistenza del presupposto della continuità aziendale. A tal proposito, è tuttavia di fondamentale importanza sottolineare che il coinvolgimento del revisore legale nell’intercettare i segnali di crisi non possa che avvenire nei termini e con le modalità stabiliti dal *framework* normativo di riferimento per lo svolgimento dell’attività di revisione legale. In effetti, ove il Legislatore intendesse attribuire al revisore legale o alla società di revisione dei compiti diversi ed ulteriori rispetto al vigente quadro normativo, dovrebbe al contempo riformulare e coordinare, nella stessa prospettiva, le previsioni contenute nel D.Lgs. 39/2010 e nei Principi di Revisione applicabili. Ad esempio, sotto il profilo della “tempestività” e come già illustrato al precedente paragrafo, il revisore potrà rilevare fatti idonei a far emergere una situazione di crisi non già quando detti fatti occorrono ma

solo quando ne possa in concreto venire a conoscenza, tenuto conto della reale natura e dei limiti dell'attività di revisione legale alla luce della normativa di riferimento. La tempestività dell'intervento del revisore non potrà quindi che essere valutata tenuto conto che lo stesso revisore verrà, di regola, a conoscenza dei fatti di gestione solo successivamente al loro compimento, sotto la vigilanza dei sindaci, da parte degli amministratori. Del resto, anche qualora il revisore legale nel corso dell'attività di revisione del bilancio abbia intercettato indizi circa la carenza di *going concern*, sarà comunque compito dell'organo gestorio, ovvero dell'organo di controllo, eventualmente procedere con le opportune attivazioni, anche sulla base delle informazioni ricevute dal revisore.

### 3.4. La riforma della revisione legale<sup>(\*)</sup>

#### 3.4.1. Premessa

3.4.1.1. Il processo legislativo della Riforma UE della revisione legale ha comportato l'emanazione, da parte del Parlamento Europeo e del Consiglio, della Direttiva 2014/56/UE (nel seguito anche "Direttiva") che ha modificato la precedente Direttiva 2006/43/CE in materia di revisione legale e del Regolamento UE n. 537/2014 (nel seguito anche "Regolamento") sui requisiti specifici per la revisione legale degli enti di interesse pubblico (nel seguito anche "EIP"). La Direttiva contiene una serie di regole applicabili alla revisione legale di qualsiasi soggetto rientrante in tale normativa mentre il Regolamento è stato predisposto solo con specifico riferimento alla revisione legale degli EIP. In data 21 luglio 2016 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il D.Lgs. 17 luglio 2016, n.135 (nel seguito anche "D.Lgs. 135/16") in materia di "Attuazione della Direttiva 2014/56/UE che modifica la direttiva 2006/43/CE concernente la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati". Tale decreto, in vigore dal 5 agosto 2016, ha apportato variazioni al precedente D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 (nel seguito anche "D.Lgs. 39/10") di attuazione della Direttiva 2006/43/CE. Particolare importanza riveste l'art. 27 del D.Lgs. 135/16 che riguarda le Disposizioni Transitorie

---

(\*) A cura di Elisabetta Cecilia Forni, KPMG Italia.

fornendo indicazioni sulla data di effettiva applicazione delle variazioni apportate. Inoltre, a partire dal 17 giugno 2016, sono applicabili, con riferimento agli EIP, le disposizioni previste dal Regolamento senza la necessità di alcun provvedimento specifico di adozione da parte del legislatore nazionale, ancorché sia interpretazione condivisa che le nuove disposizioni si applichino alle revisioni dei bilanci iniziati dopo l'entrata in vigore del Regolamento.

### 3.4.2. Linee guida della riforma

3.4.2.1. La Riforma UE della revisione legale rappresenta una delle risposte che il legislatore comunitario ha ritenuto di dover fornire ai mercati per affrontare le conseguenze della crisi finanziaria mondiale degli ultimi anni. Obiettivo di tale Riforma è stato quindi quello, nel complesso, di aumentare l'indipendenza del revisore/società di revisione legale (nel seguito anche "revisore") e la qualità della revisione legale, con specifiche regole di comportamento che riguardano la figura del revisore e lo svolgimento del lavoro, rendendo tali regole il più possibile omogenee all'interno della UE.

3.4.2.2. Il panorama normativo italiano si fa oggettivamente più complesso in quanto la scelta del legislatore nazionale non è stata quella di creare un corpus unico di leggi che trattano in modo esaustivo l'attività di revisione legale, mantenendo invece differenti provvedimenti normativi che necessitano di una attenta attività di coordinamento da parte del lettore.

In particolare:

– il D.Lgs. 17 luglio 2016, n.135 in materia di "Attuazione della Direttiva 2014/56/UE che modifica la direttiva 2006/43/CE concernente la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati" ha apportato le conseguenti variazioni al precedente D.Lgs. 39/10. Il "nuovo" D.Lgs. 39/10 (nel seguito "Nuovo Decreto") contiene la disciplina generale della revisione legale, con alcune disposizioni speciali che riguardano gli EIP, categoria di soggetti diversamente definita rispetto al passato, e la nuova categoria degli "Enti sottoposti a regime intermedio"

– il Regolamento citato nella Premessa è invece specificamente applicabile alla categoria degli EIP ovvero ai gruppi che contengono EIP.

3.4.2.3. Rimangono tuttora in vigore i riferimenti normativi presenti nel Codice Civile che riguardano l'obbligo di assoggettare i bilanci alla revisione legale oltre ad alcune disposizioni presenti nelle legislazioni speciali (ad esempio TUF, TUB e Codice delle Assicurazioni private).

### 3.4.3. Le categorie di soggetti coinvolti

3.4.3.1 Il Nuovo Decreto identifica tre categorie di soggetti e le relative regole che il revisore legale è tenuto ad applicare nello svolgimento della revisione legale:

– EIP (art. 16 del Nuovo Decreto): le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e della UE; le banche; le imprese di assicurazione e di riassicurazione nonché le sedi secondarie in Italia di imprese di riassicurazione extra UE. A tali soggetti si applica la disciplina generale del Nuovo Decreto e quelle contenute nel Regolamento;

– Enti sottoposti a regime intermedio (art. 19-*bis* del Nuovo Decreto): le società emittenti strumenti finanziari diffusi fra il pubblico in maniera rilevante, le SGR, le SIM ed in generale tutte quelle società che nella precedente versione del Decreto erano considerate EIP, con la novità, peraltro, dei fondi comuni gestiti dalle SGR e le società di investimento a capitale fisso. A tali soggetti si applica la disciplina generale del Nuovo Decreto che, peraltro, specifica all'art. 19-*ter*, quali disposizioni del Regolamento sono ad essi applicabili (ad esempio art. 17 Regolamento in materia di indipendenza, art. 8 Regolamento in materia di Engagement *Quality Control Review*, art. 12 Regolamento in materia di comunicazioni alle autorità di vigilanza, ...) ovvero quali altri articoli del Nuovo Decreto devono essere tenuti in considerazione (ad esempio art. 17 del Nuovo Decreto in materia di indipendenza e durata dell'incarico);

– Enti diversi dai precedenti, a cui si applica la disciplina generale del Nuovo Decreto.

### 3.4.4. Le principali novità del Nuovo Decreto

3.4.4.1. Il Nuovo Decreto risulta sostanzialmente immutato nella sua struttura complessiva rispetto alla precedente versione, con una disciplina generale per tutti i soggetti rientranti nel suo ambito di applicazione e una disciplina specifica per gli EIP e gli Enti sottoposti a regime intermedio, con i pertinenti rinvii, in ogni articolo, al Regolamento.

3.4.4.2. Nel seguito sono fornite indicazioni sull'articolazione per argomenti e le principali novità apportate:

1) definizioni (art. 1): oltre all'inserimento della categoria degli "Enti sottoposti a regime intermedio" come descritto nel precedente paragrafo, è trattata la definizione di "principi di revisione internazionali", di "responsabile/responsabili chiave della revisione" utilizzata in particolare per l'applicazione delle regole di indipendenza, e di "piccole

imprese” con riferimento al controllo della qualità;

2) soggetti legittimati allo svolgimento della revisione legale e adempimenti da assolvere in materia di abilitazione e formazione continua (artt. 2-5-*bis*): viene definita la durata del tirocinio (triennale) e sono meglio specificate le modalità del suo svolgimento; viene indicato che l'esame di idoneità professionale è indetto almeno una volta all'anno e vengono maggiormente declinate le regole relative alla formazione continua e ai soggetti che possono prestarla. Il nuovo art. 5-*bis* tratta invece della formazione dei soggetti incaricati dei controlli della qualità;

3) adempimenti in materia di tenuta del Registro dei revisori legali e delle società di revisione (artt. 6-8): viene richiesto in modo specifico che il revisore legale iscritto al Registro fornisca l'indirizzo di posta elettronica certificata nonché l'indicazione dell'eventuale rete di appartenenza; vengono altresì istituite le due sezioni A e B del Registro, rispettivamente, per coloro che svolgono attività di revisione legale o che collaborano a un'attività di revisione legale in una società di revisione legale, e per coloro che invece non hanno assunto incarichi di revisione legale o non hanno collaborato a un'attività di revisione legale in una società di revisione legale per tre anni consecutivi;

4) modalità di svolgimento della revisione legale secondo la disciplina generale e regime di responsabilità dei revisori (artt. 9-15). Si segnalano in particolare:

- l'inserimento nel testo legislativo del concetto di “scetticismo professionale” (art. 9), in precedenza presente solo nei principi di revisione di riferimento, e delle modalità di applicazione dello stesso relativamente alle stime del *fair value*, delle riduzioni di valore delle attività, degli accantonamenti, dei flussi di cassa futuri e alla verifica del presupposto della continuità aziendale;

- regole specifiche in materia di riservatezza e segreto professionale, che continuano a valere anche successivamente al termine dell'incarico, con i conseguenti impatti in caso di revisore entrante/uscente ovvero in presenza di bilancio consolidato di un gruppo la cui controllante ha sede in un Paese terzo

- regole maggiormente declinate in materia di indipendenza, requisito che deve permanere non solo con riferimento al periodo di competenza del bilancio ma anche nel periodo in cui, terminato l'esercizio, è completata l'attività di revisione relativa a quel bilancio, e in materia di obiettività;

- nuovi articoli in materia di preparazione della revisione legale e valutazione dei rischi per l'indipendenza (art. 10-*bis*), di organizzazione interna (art. 10-*ter*) e di organizzazione del lavoro (art. 10-*quater*) – di fatto

incorporando molte delle regole previste nell'ISQC Italia 1 e dall'ISA Italia 230;

– un nuovo articolo sulla revisione legale del bilancio consolidato (art. 10-*quinquies*) che riprende in parte quanto in precedenza già indicato nell'art. 14 del precedente decreto;

– minime modifiche in materia di relazione di revisione (art. 14);

5) disposizioni speciali, rispetto alla disciplina generale di cui ai punti precedenti, riguardanti gli EIP e gli Enti sottoposti a regime intermedio (artt. 16-19-*ter*);

6) modalità di svolgimento del controllo qualità per i soggetti iscritti nel Registro (art. 20);

7) disposizioni specifiche in materia di vigilanza, sanzioni amministrative e penali (artt. 21-32);

8) aspetti internazionali che riguardano la cooperazione ed il riconoscimento dei revisori di altri paesi (artt. 33-36).

### 3.4.5. La data di entrata in vigore e di applicazione del Nuovo Decreto

3.4.5.1. Come indicato in premessa (2.4.1) il D.Lgs. 135/16 è in vigore dal 5 agosto 2016 ed ha apportato variazioni al precedente D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39. L'art. 27 del D. lgs.135/16 contiene le disposizioni transitorie in particolare chiarendo che le modifiche apportate al D.Lgs. 39/10 non sono applicabili per gli esercizi delle società sottoposte a revisione legale in corso alla data di entrata in vigore sopra indicata (5 agosto 2016), posticipando di fatto la data di applicazione.

## 3.5. La riforma dell'informativa finanziaria (D.Lgs. 136/2015 e 139/2015 di attuazione della Direttiva 2013/34/UE)<sup>(\*)</sup>

### 3.5.1. Premessa

3.5.1.1. La Direttiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 prevede una nuova disciplina in tema di

---

(\*) A cura di Elisabetta Cecilia Forni, KPMG Italia.

bilanci d'esercizio e consolidati delle imprese, sostituendo le precedenti direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE (IV e VII Direttiva). Il legislatore italiano ha recepito la Direttiva con due distinti provvedimenti legislativi: il D.Lgs. n. 136 del 18 agosto 2015 e il D.Lgs. n. 139 del 18 agosto 2015, che introducono nuove disposizioni e che apportano modifiche al Codice Civile e ad altri provvedimenti legislativi in materia. Le nuove disposizioni si applicano a partire dai bilanci d'esercizio e consolidati relativi agli esercizi finanziari aventi inizio il 1° gennaio 2016 o successivamente. Peraltro, le nuove disposizioni richiedono rilevanti modifiche ai principi contabili nazionali da parte dell'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC") in quanto, come indicato dalla relazione illustrativa di accompagnamento al Decreto n. 139/15, "ai principi contabili nazionali occorrerà fare riferimento per quanto riguarda la necessaria declinazione pratica, ivi compresa la descrizione delle possibili casistiche, di norme di carattere generale che, per loro intrinseca natura e finalità (quali ad esempio quelle relative ai principi della rilevanza e della sostanza economica), recano criteri generali e non una descrizione di dettaglio che, inevitabilmente, non potrebbe essere esaustiva delle diverse fattispecie e dei fatti gestionali a cui sono rivolte".

### 3.5.2. Le nuove disposizione normative: D.Lgs. n. 139 del 18 agosto 2015

3.5.2.1. Con il D.Lgs. n. 139 del 18 agosto 2015 il legislatore italiano ha:

- a) modificato le norme sul bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato delle società di capitali, contenute nel Codice Civile e nel D.Lgs. n. 127/91;

- b) introdotto una nuova disciplina sugli obblighi di trasparenza delle grandi società e degli enti di interesse pubblico operanti nell'industria estrattiva o di utilizzo delle aree forestali primarie, attraverso l'obbligo di predisposizione di una Relazione sui pagamenti effettuati ai governi, per ogni esercizio finanziario. Il Decreto fornisce disposizioni in merito al contenuto di tale Relazione nonché le circostanze di esenzione dalla sua predisposizione, il regime di pubblicità della Relazione e le sanzioni in caso di omesso deposito ovvero di deposito della Relazione contenente informazioni non veritiere;

- c) definito specifiche disposizioni di coordinamento con altri provvedimenti legislativi. In particolare, sono state apportate modifiche al:

- D.Lgs. 26 maggio 1997, n. 173 "Attuazione della direttiva 91/674/CEE in materia di conti annuali e consolidati delle imprese di

assicurazione”;

– D.Lgs. 28 gennaio 2005, n. 38 “Esercizio delle opzioni previste dall’articolo 5 del regolamento (CE) n. 1606/2002 in materia di principi contabili internazionali”;

– D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 “Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE”.

3.5.2.2. L’art. 12 del Decreto, oltre a fornire disposizioni transitorie in merito alle modalità di applicazione delle nuove disposizioni, stabilisce che gli aspetti tecnici delle nuove norme saranno dettati dall’OIC che dovrà aggiornare i principi contabili nazionali.

3.5.2.3. Le principali novità indicate nel precedente punto a) riguardano:

1) i principi di redazione del bilancio con l’introduzione, nell’art. 2423 del Codice Civile, del nuovo comma 4 che prevede la possibilità di non rispettare gli obblighi di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza abbia effetti irrilevanti. Il Decreto precisa, peraltro, che rimangono fermi gli obblighi in tema di regolare tenuta delle scritture contabili. È stato altresì introdotto, nell’art. 2423-*bis* del Codice Civile (“Principi di redazione del bilancio”), il nuovo comma 1-*bis* che prevede che la rilevazione e la presentazione delle voci venga effettuata tenendo conto della sostanza dell’operazione o del contratto.

2) L’obbligo di redazione del rendiconto finanziario, il cui contenuto è disciplinato dal nuovo art. 2425-*ter* del Codice Civile. Sono esentate da tale obbligo le società che redigono il bilancio in forma abbreviata e quelle che appartengono alla nuova categoria delle micro-imprese.

3) Gli schemi di bilancio, sia per lo stato patrimoniale (ad esempio, la rilevazione delle azioni proprie a riduzione del patrimonio netto, l’aggiunta di specifiche voci per strumenti finanziari derivati, l’eliminazione dei conti d’ordine) sia per il conto economico (ad esempio, l’eliminazione dell’area straordinaria, l’aggiunta di specifiche voci per gli strumenti finanziari derivati).

4) I criteri di valutazione, tra cui:

a) l’introduzione della rilevazione dei titoli di debito immobilizzati e dei debiti e crediti secondo il criterio del costo ammortizzato;

b) la valutazione al *fair value* degli strumenti finanziari derivati, con nuove regole di contabilizzazione per i derivati di copertura;

c) l’obbligo di ammortizzare l’avviamento secondo la sua vita

utile o, laddove non sia possibile determinarne la vita utile, entro un periodo massimo di dieci esercizi;

d) l'art. 2426 "Criteri di valutazione", che non richiama più esplicitamente i costi di ricerca e di pubblicità tra costi aventi utilità pluriennale che possono essere capitalizzati.

5) Il contenuto della Nota Integrativa che dovrà, ad esempio, presentare le informazioni relative alle voci di stato patrimoniale e di conto economico secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nei rispettivi schemi, in linea con quanto già previsto dall'OIC 12, nonché illustrare i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio e fornire l'importo e la natura dei singoli elementi di ricavo o di costo di entità o incidenza eccezionali.

6) L'introduzione della categoria delle micro-imprese, vale a dire delle società che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

- totale attivo stato patrimoniale: €175.000,
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: €350.000,
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità.

Per tale categoria il legislatore ha proposto le semplificazioni già previste dall'art. 2435-*bis* del Codice Civile ("Bilancio in forma abbreviata"), in materia di presentazione dei prospetti e di criteri di valutazione. Inoltre, le micro-imprese non devono seguire le norme del Codice Civile relativamente a:

- la deroga all'applicazione delle norme dello stesso Codice Civile per il raggiungimento della rappresentazione veritiera e corretta;
- la contabilizzazione degli strumenti finanziari derivati al *fair value*;

- la predisposizione della Nota Integrativa qualora siano comunque fornite informazioni su:

- i. impegni, garanzie e passività potenziali, supplendo all'eliminazione dei conti d'ordine dagli schemi di bilancio;

- ii. compensi, anticipazioni e crediti concessi ad amministratori e sindaci, fornendo una serie di informazioni di dettaglio su tali rapporti;

- la predisposizione della relazione sulla gestione quando siano riportate in calce allo stato patrimoniale le informazioni di cui ai numeri 3 e 4 dell'art. 2428 del Codice Civile.

7) I soggetti tenuti a predisporre il bilancio consolidato, le modalità di redazione dello stesso e il contenuto della Nota Integrativa. La norma allinea le disposizioni relative alla redazione del bilancio consolidato alle

novità introdotte in materia di bilancio d'esercizio. Inoltre, con riferimento ai soggetti tenuti a predisporre il bilancio consolidato, il Decreto ha previsto un incremento delle soglie quantitative al di sotto delle quali non sussiste l'obbligo della sua redazione, vale a dire le imprese controllanti che, unitamente alle imprese controllate, non abbiano superato, per due esercizi consecutivi, due dei seguenti limiti:

- totale attivo stato patrimoniale: €20 milioni (in precedenza €17,5 milioni),
- totale ricavi delle vendite e delle prestazioni: €40 milioni (in precedenza €35 milioni),
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 250 (soglia invariata).

3.5.2.4. Da segnalare che il Decreto ha, allo stesso tempo, ampliato la platea dei soggetti obbligati a predisporre il bilancio consolidato. In particolare, l'esonero per il mancato superamento dei limiti sopra indicati non si applica più se l'impresa controllante o una delle imprese controllate è un ente di interesse pubblico ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. n. 39/10.

3.5.2.5. Nell'ambito delle modifiche apportate al D.Lgs. n. 39/10 (si veda il precedente punto c)), si segnala che sono stati inoltre posti in capo al revisore legale ulteriori adempimenti in quanto, oltre all'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio, lo stesso dovrà:

- esprimere un giudizio sulla conformità della relazione sulla gestione alle norme di legge applicabili;
- riportare una dichiarazione rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto, acquisite nel corso dell'attività di revisione legale, circa l'eventuale identificazione di errori significativi nella relazione sulla gestione. In tal caso dovrà fornire indicazioni sulla natura di tali errori.

3.5.2.6. Con riferimento a tali attività, è prevedibile che i soggetti convenzionati ai sensi del D.Lgs. n. 39/10, che hanno già proceduto all'elaborazione degli ISA Italia, interverranno con la predisposizione di principi professionali o con l'integrazione di quelli esistenti al fine di rispondere alle nuove richieste previste dal legislatore.

### **3.5.3. Le nuove disposizioni normative: D.Lgs. n. 136 del 18 agosto 2015**

3.5.3.1. Il decreto in oggetto contiene la nuova disciplina del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato per gli intermediari

finanziari non tenuti ad applicare gli IFRS, abrogando il D.Lgs. n. 87/92. Modificando contestualmente l'art. 44 del D.Lgs. n. 127/91 e l'art. 2, comma 1, lett. c) del D.Lgs. n. 38/2005, gli intermediari bancari e finanziari tenuti alla redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato secondo le disposizioni del D.Lgs. n. 136/15 sono ora individuati nei soli confidi minori e negli operatori del microcredito come definiti dallo stesso decreto.

3.5.3.2. Le nuove disposizioni si applicano a partire dal primo bilancio d'esercizio e consolidato successivo a quello chiuso o in corso al 31 dicembre 2015. Sono fornite altresì specifiche disposizioni transitorie e finali.

### **3.6. La crisi d'impresa nella prospettiva di riforma organica delle procedure di composizione della crisi e legge fallimentare (Legge delega per la riforma organica delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza)<sup>(\*)</sup>**

3.6.1. Nel marzo 2016 il Governo ha presentato al parlamento un disegno di legge, rubricato con il n. 3671, per una delega al Governo per la riforma organica delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Il disegno di legge, che, nel corso del suo iter parlamentare, è stato modificato ed è stato nuovamente rubricato con il n. 3671-*bis*, è stato approvato dalla Camera dei deputati l'1 febbraio 2017 ed è stato trasmesso al Senato della Repubblica. Sebbene quindi il suo iter sia tutt'ora in corso e non sia al momento possibile prevedere quali ulteriori modifiche subirà né, comunque, come sarà esercitata la delega dopo la sua auspicata approvazione, è importante approfondirne i contenuti, sia per l'autorevolezza della commissione ministeriale (c.d. Commissione *Rordorf*) che li ha originariamente elaborati, sia per l'orientamento generale della proposta, in linea con gli orientamenti prevalenti in Europa riguardo alla crisi d'impresa, sia per la stretta inerenza di alcune sue parti al tema del presente documento.

3.6.2. La filosofia del disegno di legge è quella di attivarsi alle prime avvisaglie della crisi d'impresa, promuovendo il ricorso ad interventi,

---

(\*) A cura di Gaspare Insaudo, ODCEC Milano.

rimedi, mediazioni ed istituti che consentano il superamento della situazione di difficoltà, prima che il suo aggravamento metta a rischio la continuità aziendale dell'impresa. Anche quando la crisi sia conclamata, la proposta privilegia quelle soluzioni di composizione che possano consentire la continuità dell'impresa, a differenza dell'impianto originario della legge fallimentare (R.D. 267/1942), dove la principale preoccupazione del legislatore era la equa soddisfazione, per quanto possibile, dei creditori. La proposta del governo, sulla base del lavoro della commissione *Rordorf*, che ha ripreso diversi contenuti del lavoro di una precedente commissione ministeriale del 2004, è per altro influenzata, almeno per quanto riguarda le procedure di allerta e composizione, dalla riforma francese della materia, in vigore dalla metà degli anni '80. Similmente la proposta è influenzata dalla Raccomandazione 2014/135/UE della Commissione Europea del 12 marzo 2014 e dal Regolamento UE 2015/848 del 20 maggio 2015, nonché dalle linee guida internazionali, con i modelli elaborati in materia di insolvenza dalla Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale, UNCITRAL.

3.6.3. In questo quadro, l'art 2 della proposta presenta i principi generali della delega richiesta. I principali sono i seguenti:

- la sostituzione del termine “fallimento” con l'espressione “insolvenza” e “liquidazione giudiziale”;
- l'eliminazione della dichiarazione di fallimento d'ufficio;
- l'introduzione di una definizione di crisi come probabilità di futura insolvenza,
- l'introduzione di un unico modello processuale per l'accertamento dello stato di crisi o d'insolvenza, cui assoggettare ogni categoria di debitore;
- l'assegnazione di priorità alle proposte che comportano il superamento della crisi, assicurando la continuità aziendale, utilizzando la liquidazione giudiziale solo come *extrema ratio*;
- il contenimento della durata e dei costi delle procedure;
- la specializzazione dei giudici addetti alla materia,
- la istituzione di un albo dei professionisti e delle organizzazioni professionali che svolgono, su incarico del tribunale, funzione di gestione e controllo nelle procedure concorsuali;
- l'armonizzazione delle procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza con gli obiettivi di tutela dell'occupazione e del reddito dei lavoratori.

3.6.4. Per raggiungere questi obiettivi la proposta di delega prevede:

- una disciplina innovativa e coordinata, quando la crisi o l’insolvenza colpisca un gruppo di imprese (art.3);
- modalità di incentivazione del ricorso agli accordi di ristrutturazione dei debiti, ai piani attestati di risanamento ed alle convenzioni di moratoria (art.5);
- modifiche alle procedure di concordato preventivo (art.6);
- modifiche alle procedure di liquidazione giudiziale (art.7);
- la possibilità di procedere più rapidamente, e di diritto, alla esdebitazione del debitore, sotto certe condizioni (art.8);
- la modifica delle procedure di composizione della crisi da sovra indebitamento (art.9);
- la modifica della disciplina dei privilegi (art.10) e l’introduzione di una disciplina delle garanzie non possessorie (art.11);
- la definizione di garanzie in favore degli acquirenti di immobili da costruire (art.12);
- un miglior coordinamento tra liquidazione giudiziale e misure penali (art.13);
- modifiche al codice civile (art.14);
- il superamento della disciplina della liquidazione coatta amministrativa (art.15).

3.6.5. Quello che tuttavia rileva particolarmente, nel contesto del presente documento, è il contenuto dell’art.4 della proposta di legge delega, intitolato “Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi”, finalizzato ad incentivare l’emersione anticipata della crisi ed agevolare le trattative tra debitore e creditori, con particolare riguardo alle imprese di dimensioni minori e quindi escludendo le società quotate e le grandi imprese.

Il contenuto è il seguente:

- si prevede l’istituzione, presso le camere di commercio, di un organismo per la composizione assistita della crisi d’impresa,
- tale organismo avrebbe il compito, nei casi di crisi d’impresa, di nominare un collegio di tre esperti, iscritti al costituendo albo dei professionisti che assistono nella gestione e controllo delle procedure di crisi e d’insolvenza, su designazione di soggetti definiti, con il compito di cercare una soluzione della crisi, concordata tra il debitore ed i creditori, entro un termine di sei mesi, decorsi i quali sarebbero avviate successive procedure di insolvenza;
- la procedura di composizione assistita sarebbe attivata da un’istanza del debitore o dalle segnalazioni dei soggetti di seguito indicati;
- è, infatti, posto a carico dell’organo di controllo e del revisore,

ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, l'obbligo di segnalare tempestivamente agli amministratori di una società ogni circostanza idonea a pregiudicare la continuità aziendale;

- in caso d'inerzia o di inadeguate risposte, l'organo di controllo ed il revisore hanno l'obbligo di informare l'organismo di composizione assistita della crisi;

- è previsto che non ricorra la responsabilità solidale con gli amministratori per i sindaci che abbiano correttamente adempiuto agli obblighi di segnalazione, per le conseguenze dei fatti o delle omissioni ad essa successive;

- anche alcuni creditori qualificati (agenzia delle entrate, agenti della riscossione, enti previdenziali) hanno analogo obbligo di informare gli organi di controllo di una società debitrice e, comunque, l'organismo di composizione assistita della crisi, in caso di significative inadempienze, a pena di inefficacia dei privilegi accordati ai crediti di cui sono titolari;

- è prevista la convocazione del debitore (e dell'organo di controllo e del revisore, quando presenti), in forma riservata e confidenziale, da parte dell'organismo di composizione assistita della crisi, sulla base delle segnalazioni o sull'istanza del debitore stesso, per verificare la situazione patrimoniale, economica e finanziaria ed individuare misure idonee a rimediare alla situazione

- è consentito, in questo contesto, che il debitore richieda al giudice misure protettive al fine di condurre a termine le trattative;

- sono previste misure premiali per il debitore che collabora, sia di natura patrimoniale, sia in termini di responsabilità personale;

- sono infine previsti atti conclusivi della procedura, sia in caso di esiti positivi, sia in caso d'insuccesso o di non collaborazione del debitore.

3.6.6. È interessante porre l'accento sul centrale coinvolgimento dell'organo di controllo e del revisore nell'avvio della procedura di composizione assistita prevista dalla proposta di legge delega.

3.6.7. E' peraltro in questo contesto che all'art. 14 della proposta di legge delega è previsto, fra l'altro, un ampliamento della platea delle Srl obbligate alla nomina di un organo di controllo, anche monocratico, o di un revisore, come già ricordato al paragrafo 2.2.17.

3.6.8. Va osservato che, nella grande maggioranza dei casi, nel nostro paese, l'organo di controllo è il collegio sindacale e che, nella vasta platea delle imprese di minori dimensioni, questo organo è frequentemente incaricato anche della revisione legale. Va poi osservato che le regole che presidiano lo svolgimento della revisione legale prevedono specifiche risposte in presenza di incertezze significative sulla

continuità aziendale e che le regole deontologiche sul comportamento dei sindaci pure prevedono azioni specifiche, in caso di riscontro di indicatori di crisi, nel corso della vigilanza. Tuttavia la proposta di legge delega richiede che i sindaci e i revisori si attivino in una fase precedente, quando sussiste la probabilità della futura insolvenza, ma i segnali di crisi non hanno ancora iniziato a manifestarsi pienamente. La proposta anticipa il momento in cui i sindaci e i revisori si devono attivare, rispetto a quello che prevedono le loro regole di comportamento. Si pone allora il problema di come monitorare l'andamento dell'impresa, quali indicatori utilizzare, come procedere.

3.6.9. La proposta di legge delega non dà in proposito alcuna indicazione. Al contrario il presente documento vuole appunto portare un contributo a queste questioni, che, indipendentemente dalla futura approvazione della proposta e dal futuro esercizio della delega, sono comunque pertinenti un efficace esercizio della vigilanza sindacale e un efficace monitoraggio della continuità aziendale da parte del revisore.

### 3.7. Le norme di comportamento del Collegio sindacale<sup>(\*)</sup>

3.7.1. Si precisa che gli aspetti descritti nel seguente paragrafo riguardano il Collegio sindacale, sia nel caso in cui svolga anche la revisione legale dei conti, sia nel caso in cui tale funzione sia affidata ad altre entità: revisore legale o società di revisione.

3.7.2. Oggi esistono norme di comportamento, emesse dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC), per il Collegio sindacale, separatamente per società quotate e per società non quotate.

3.7.3. Per quanto concerne le società non quotate, l'intero gruppo delle norme del capitolo 11 è dedicato all'attività del Collegio sindacale nelle crisi d'impresa. In particolare la norma 11.1 rileva: “Il Collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa a continuare ad

---

(\*) A cura di Angelo Fiori, ODCEC Milano.

operare come entità in funzionamento. Il Collegio sindacale può richiedere chiarimenti all'organo amministrativo e, se del caso, sollecitare lo stesso ad adottare opportuni provvedimenti”.

3.7.4. Si rileva preliminarmente che il Collegio sindacale si trova in posizione privilegiata, come competenze, indipendenza e strumenti legali a disposizione per l'azione, al fine di svolgere un ruolo di soggetto agente che mette in azione determinate procedure volte all'emersione tempestiva della crisi d'impresa e del successivo stato di insolvenza. Il Collegio potrà anche essere un interlocutore privilegiato per gli organi e soggetti che saranno deputati a gestire i nuovi procedimenti, che emergeranno dalla riforma delle discipline sulla crisi d'impresa e dell'insolvenza.

3.7.5. Rinviano alle definizioni fornite nel presente documento di “stato d'insolvenza” e di “crisi d'impresa”, si ritiene che l'attività del Collegio sindacale, cui le norme di comportamento si riferiscono, debba già attivarsi al manifestarsi dei primi significativi segnali di crisi d'impresa.

3.7.6. Nell'ottica di adottare un sistema di allerta preventiva, le norme di comportamento andranno rafforzate ed ampliate. In particolare:

a) le responsabilità del Collegio diventano più ampie e pregnanti rispetto al passato, quindi il suo coinvolgimento deve essere maggiormente proattivo e non limitarsi alla semplice registrazione, di tipo notarile, degli accadimenti aziendali (si ricorda che il Collegio ha un obbligo di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione aziendale); esso deve inoltre essere orientato non solo all'esame di dati e fatti passati, ma deve operare in un'ottica previsionale “*forward looking*”.

b) La vigilanza del Collegio non va limitata alla verifica del presupposto della continuità aziendale, ma va anticipata al momento in cui si manifestano i segnali di crisi aziendale, che possano costituire significativi dubbi sulla capacità dell'impresa di mantenere la continuità aziendale, in un'ottica di “*early warning*”; è noto, infatti, come illustrato in 1.5) e seguenti, che la mancanza del presupposto della continuità aziendale emerge in modo conclamato solamente nelle fasi finali di una crisi aziendale, mentre segnali di crisi si possono normalmente cogliere in anticipo.

c) Le norme dovranno prevedere per il Collegio Sindacale l'adozione di un protocollo di verifiche e accertamenti, quale quelli suggeriti nel presente documento, per monitorare con continuità l'andamento aziendale, al fine di rilevare tempestivamente il sorgere dei segnali di una crisi d'impresa.

d) L'attività del Collegio non si deve dunque limitare a chiedere informazioni all'organo amministrativo, come oggi suggerito dalle norme

di comportamento, ma deve:

- prendere in esame e valutare criticamente, anche con il supporto del sistema informativo aziendale, tutta la documentazione emessa dall'organo amministrativo, relativamente al monitoraggio dello stato di crisi e dello stato di insolvenza;

- effettuare un monitoraggio continuo della probabilità di insolvenza (che può essere espressa anche con indici di misurazione), utilizzando congetture soggettive e metodologie statistiche, integrate in un finale e sintetico giudizio professionale;

- le norme di comportamento dovranno prevedere una linea di azione sul coordinamento che il Collegio dovrà attivare con l'organo deputato alla revisione legale (se non è in capo al Collegio stesso).

3.7.7. La convocazione dell'Assemblea da parte del Collegio sindacale (norma 11.2), ai sensi art. 2406, prevista nei casi di omissione o di ingiustificato ritardo da parte degli amministratori, dovrà includere anche omissioni o mancate tempestività degli amministratori nel fronteggiare uno stato di crisi o d'insolvenza.

Si rileva peraltro che in molte situazioni di aziende organizzate su base familiare, non esiste una netta distinzione fra organo amministrativo e assemblea, con frequenti sovrapposizioni di compiti e ruoli in capo alle stesse persone.

3.7.8. Le norme da 11.3 a 11.8 delle succitate norme prendono in considerazione i comportamenti del Collegio sindacale a fronte delle diverse fattispecie oggi previste dalla Legge fallimentare in vigore, precisamente:

- a) vigilanza del Collegio in presenza di un piano di risanamento ex art 67. Co. Terzo, lett. d), (norma 11.3);

- b) vigilanza del Collegio in caso di accordo di ristrutturazione dei debiti ex art 182-*bis* (norma 11.4);

- c) vigilanza del Collegio in caso di concordato con riserva, ex art 161 (norma 11.5);

- d) vigilanza del Collegio in caso di concordato preventivo ex art 160 (norma 11.6);

- e) vigilanza del Collegio in caso di concordato con continuità ex art 186-*bis* (norma 11-7);

- f) vigilanza del Collegio nelle ipotesi di cui all'art. 182 quinquies (norma 11.8).

In quest'ambito andranno aggiornate, tenuto conto della nuova disciplina.

3.7.9. La norma 11.9 si riferisce ai rapporti del Collegio sindacale

con il consulente incaricato della formulazione del piano di risanamento e l'attentatore del piano medesimo. Anche in questo caso la riforma prevede modifiche alle procedure e quindi nuovi attori con i quali il Collegio sindacale dovrà confrontarsi ed interagire, probabilmente in una dialettica in cui il ruolo del Collegio acquisti nuove funzioni e responsabilità.

3.7.10. La norma 11.10 prevede la vigilanza del Collegio sindacale in caso di riduzione o perdita del capitale sociale. Questa parte potrebbe restare immutata considerando che non sono previsti cambiamenti legislativi in quest'area.

3.7.11. La norma 11.11 riguarda il ruolo del Collegio durante il fallimento. Considerando che le funzioni del Collegio durante il fallimento (liquidazione giudiziale) sono sospese, non si ritiene che le modifiche normative attese posano portare variazioni a questa norma.

3.7.12. Per quanto concerne le società quotate, si rileva come le attuali norme di comportamento emesse da CNDCEC per il Collegio sindacale non prevedono apposite norme relativamente al ruolo del Collegio sindacale nelle crisi d'impresa, così come parallelamente previsto per le società non quotate. Conseguentemente sarà opportuno integrarle.

## 4. DEFINIZIONI<sup>(\*)</sup>

### 4.1. Definizione di rischio

4.1.1. Secondo l'accezione utilizzata nel presente Documento ed in conformità alla definizione proposta dalla *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (CoSO) nel Report – Internal Control Integrated framework* a cui espressamente si rinvia, il rischio è il possibile evento negativo di un fenomeno aleatorio (v.c. = variabile casuale), ovvero, di un accadimento futuro le cui possibili manifestazioni (positive o negative) possono essere statisticamente descritte da una determinata distribuzione di probabilità<sup>(11)</sup>.

4.1.2. In questo Documento, la tipologia di rischio oggetto di identificazione, misurazione e monitoraggio, è il rischio d'insolvenza (*default risk*), inteso come l'evento aleatorio negativo (e quindi riferito ad una situazione futura) che identifica lo stato di un soggetto debitore quando questi risulta impossibilitato ad adempiere, regolarmente e tempestivamente, alle obbligazioni assunte (stato d'insolvenza)<sup>(12)</sup>.

---

(\*) A cura di Massimo Talone, ODCEC Milano.

(11) Secondo il CoSo Report 2004, gli eventi possono avere impatti negativi, impatti positivi o entrambi gli impatti sulla creazione del valore o sul valore esistente di un'attività. Gli eventi che hanno un impatto negativo rappresentano dei rischi e si contrappongono alle opportunità che rappresentano eventi con un impatto positivo.

(12) In questa sede, il riferimento allo stato di insolvenza non deve essere intesa come impossibilità assoluta ad adempiere e presupposto per la dichiarazione di fallimento. Dal un punto di vista sostanziale, si configura uno stato d'insolvenza, anche quando i creditori ritengono altamente improbabile, in base ad un giudizio soggettivo ma fondato su elementi valutativi precisi e circostanziati, che il debitore senza il ricorso ad azioni quali l'esclusione delle garanzie, sia in grado di adempire integralmente (in linea capitale e/o interessi) alle sue obbligazioni creditizie (*UTP - unlikely to pay*, secondo la definizione della vigilanza bancaria. Si veda, [Circolare Banca d'Italia n. 272 del 30 luglio 2008 \(Fascicolo «Matrice dei conti»\) – 7° aggiornamento del 20 gennaio 2015](#), che ha

4.1.3. L'insorgere dello stato d'insolvenza, nel caso delle imprese, è prodromico all'interruzione della continuità aziendale e coincide, di fatto, con il relativo rischio (rischio di interruzione della continuità aziendale). In tal senso, la segnalazione di un sensibile aumento del rischio d'impresa, a prevenzione dello stato d'insolvenza, rientra a tutti gli effetti tra i compiti assegnati dal Codice Civile agli organi di controllo della *governance*, a salvaguardia del postulato di continuità aziendale previsto dall'art. 2423-*bis* e disciplinato dal principio di revisione ISA Italia 570.

## 4.2. Definizione di stato d'insolvenza

4.2.1. Secondo l'accezione utilizzata nel presente Documento ed in conformità alla all'articolo 5 del R.D. n. 267/42 (c.d. Legge Fallimentare) a cui espressamente si rinvia<sup>(13)</sup>, per stato d'insolvenza si intende l'impossibilità, manifesta e irreversibile, di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni e, conseguentemente, di garantire, nel caso delle imprese, il mantenimento della continuità aziendale.

4.2.2. Su piano operativo, gli eventi segnaletici che devono indurre i revisori ed i sindaci a considerare una situazione di allerta preventiva sono dettagliati nel principio di revisione ISA Italia 570, i cui contenuti in proposito sono confermati dal Documento Banca d'Italia/Consob/ISVAP n. 2 del 6.2.2009, a cui espressamente si rinvia.

---

recepito degli *Implementing Technical Standard (ITS)* relativi ai crediti deteriorati, successivamente adottati dalla Commissione europea con il regolamento UE n. 227/2015). In questa circostanza, l'azienda mantiene ancora la continuità aziendale ma in condizione di sostanziale inadempienza. Conseguentemente, la PD misura la probabilità di uno stato di default che non è solo decozione ma anche impossibilità normale ad adempiere. In coerenza con la finalità del controllo e del sistema di allerta preventiva è necessario quindi far riferimento anche allo stato di UTP, inteso quale capacità dell'impresa ad adempiere ai propri impegni solo attraverso il realizzo delle garanzie offerte.

(13) Ai sensi di questa norma, “Lo stato d'insolvenza si manifesta con l'inadempimento, ed altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”.

### 4.3. Definizione di probabilità d'insolvenza

4.3.1. Secondo l'accezione utilizzata nel presente Documento e in conformità alla normativa in materia di vigilanza bancaria prudenziale a cui si espressamente si rinvia<sup>(14)</sup>, la probabilità d'insolvenza è la misura quantitativa, espressa da un numero compreso tra 0 ed 1, del rischio d'insolvenza. Essa esprime, sulla base di un'ordinata e sistematica analisi e valutazione di tutte le informazioni disponibili in un dato istante, la ragionevole convinzione del soggetto valutatore (nel presente Documento, il sindaco o il revisore, nei limiti delle loro rispettive funzioni) circa la possibilità che l'impresa diventi insolvente (stato d'insolvenza), con conseguente interruzione della continuità aziendale, entro un determinato intervallo temporale, di norma uno, tre o cinque anni<sup>(15)</sup>.

---

(14) In particolare, si veda Banca d'Italia, "Recepimento della nuova normativa prudenziale internazionale. Metodo dei rating interni per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito", luglio 2006 ([https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2006/basilea2/Doc\\_Cons\\_IRB.pdf](https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2006/basilea2/Doc_Cons_IRB.pdf)). Va comunque precisato che la definizione "default" nell'accezione adottata dall'autorità di vigilanza europea in materia bancaria e finanziaria non va associata alla nozione giuridica di stato d'insolvenza prevista dall'art. 5 della legge fallimentare, quanto piuttosto ad uno stato "convenzionale" di inizio della crisi d'impresa. A tal riguardo, si rimanda alla definizione di default prevista dall'art. 178 del regolamento 575/UE in applicazione della direttiva 2013/36/UE ([https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2013/reg-UE-575-quadro-generale/Doc\\_consultazione.pdf](https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/consultazioni/2013/reg-UE-575-quadro-generale/Doc_consultazione.pdf)).

(15) In questa sede si fa riferimento ad una probabilità d'insolvenza multi-periodale a 3 o 5 anni. Attualmente, esistono diversi *software* per l'analisi del merito creditizio che consentono di stimare la PD multi-periodale. I più utilizzati sono CE.BI-Centrale dei Bilanci-Cerved Group® per l'analisi storica, SINTESI-Centrale dei Bilanci-Cerved Group® per l'analisi prospettica e RiskCalc 3.1-Moody's KMV® che ingloba in un unico software entrambe le tipologie di analisi. I sistemi CE.BI® e SINTESI® sono sviluppati dalla Centrale dei Bilanci, una società business unit del Gruppo Cerved costituita nel 1983 su iniziativa della Banca d'Italia, dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana) e delle principali banche italiane. In particolare, l'applicativo CE.BI®-SINTESI® utilizza, quale valutazione economico-finanziaria, il modello statistico CeBi-Score 4 che stima la probabilità di *default* attraverso funzioni *logit* specializzate per ogni settore merceologico (Ateco 2007). Il modello è basato su una serie di indici finanziari e variabili anagrafiche, considerati su un arco temporale triennale quando sono disponibili i bilanci degli ultimi 3 esercizi. CeBi-score 4 è una delle componenti del modello di rating di Cerved utilizzato in ambito regolamentare ECAI e ECAF. È un modello validabile dalla Banca d'Italia perché conforme alle disposizioni di vigilanza ex Circolare 263/2006 ed è un sistema per l'analisi del merito di credito delle piccole e medie imprese italiane

4.3.2. La stima della probabilità d'insolvenza può essere effettuata sulla base di congetture esclusivamente soggettive (*judgmental approach*), attraverso l'utilizzo esclusivo di metodologie statistiche (*statistical approach*), o seguendo una procedura che integri i due precedenti approcci (*adjusted approach*) secondo criteri avanzati di valutazione del rischio (ERM – *Enterprise Risk Management*).

4.3.3. Nell'ambito del presente Documento, si adotterà, nella stima della probabilità d'insolvenza (PD – *Probability of Default*), un approccio misto avanzato mediante l'utilizzo di tecniche statistico-matematiche per l'analisi preliminare dei fattori discriminanti di rischio (indicatori e grandezze di riferimento), ma corrette ed integrate dall' indispensabile ed insostituibile giudizio professionale del sindaco o revisore<sup>(16)</sup>.

4.3.4. Operativamente, esso implica l'applicazione di una metodologia *multicriteria* (contabile ed extra-contabile) nell'analisi e valutazione dei diversi set informativi, che costituiscono la base dati a disposizione del valutatore. Tale approccio implica, inoltre, una considerazione sistemica di tutte le diverse informazioni che a diverso titolo impattano sulla stima della probabilità d'insolvenza e sul giudizio finale del relativo rischio (*rating*).

## 4.4. Definizione di stato di crisi

4.4.1. In conformità a quanto prospettato dal disegno di legge n. 3671-*bis*, recante la delega al Governo per la riforma delle discipline della

---

coerente con la normativa di Basilea 2 e Basilea 3. Gli output dell'applicativo CE.BI®-SINTESI® consentono, inoltre, di confrontare i dati con dei parametri di riferimento che utilizzano l'intero universo delle società di capitali italiane. Moody's RiskCalc. 3.1®, invece, è un modello strutturale sviluppato dalla società Moody's. Il software analizza sette indici di stock per calcolare la *Distance-to-Default* e da questa derivare la relativa probabilità d'insolvenza. Il software confronta gli indici con i dati derivanti da un database di 116.000 aziende. A seconda delle esigenze l'Advisor si potrà avvalere del software che riterrà più opportuno. Per maggiori approfondimenti, si veda anche ODCEC Milano "*Rating Advisory. Linee guida per il monitoraggio proattivo del merito creditizio e l'assegnazione del rating d'impresa*", 2015.

(16) Per inciso, tale approccio è anche quello suggerito dalle regole di vigilanza prudenziale bancaria e dalla recente regolamentazione UE in materia (cfr. Accordo di Basilea II e III, SREP e TSGR) ed è conforme al nuovo principio contabile internazionale IFRS 9.

crisi d'impresa e dell'insolvenza, nel presente Documento sono proposte due differenti definizioni dello stato di crisi, inteso quale situazione sintomatica, ma non necessariamente prodromica dello stato d'insolvenza.

4.4.2. **Sul piano economico-finanziario**, lo stato di crisi d'impresa può definirsi la situazione, chiaramente individuata sul piano temporale, d'incapacità, tendenziale e temporanea, dell'impresa, misurabile ex ante in termini di probabilità (PD – *probability of default*), di generare, in via continuativa e non episodica, un adeguato flusso di cassa operativo. La capacità di generare liquidità deve essere tale da garantire un tempestivo e regolare servizio del debito contratto verso enti finanziari ed erariali (impegni finanziari inderogabili).

4.4.3. Per servizio del debito si intende, in questa sede, tutte le uscite di cassa, aventi natura non straordinaria, che *pro-tempore* sono riconducibili ad impegni contrattuali con enti finanziari (oneri finanziari e rientri di capitale mutuato) o erariali (imposte, tasse e contributi previdenziali)<sup>(17)</sup>.

4.4.4. **Sul piano giuridico**, lo stato di crisi si può definire come la situazione attesa - e quindi necessariamente condizionata dall'alea tipica di una condizione futura - di tendenziale e temporanea inadempienza contrattuale, potenzialmente reversibile, ma contraddistinta da un'elevata probabilità d'insolvenza.

4.4.5. Tale definizione integra e completa quella economica senza contraddirne i presupposti. In entrambe le definizioni, infatti, è sottinteso un evento avverso (rischio d'insolvenza), uno stato tendenziale e temporaneo e la necessità di adottare misure di rischio in termini di probabilità.

---

(17) Si noti che il già citato disegno di legge n. 3671 (Riforma della Legge Fallimentare) definisce “qualificata” tale ultima tipologia di creditori, prevedendo per essi una distinta procedura di allerta esterna.



## 5. UNA PROPOSTA OPERATIVA

### 5.1. Procedura operativa ordinaria<sup>(\*)</sup>

#### 5.1.1. Schema generale della procedura

5.1.1.1. Il seguente protocollo operativo andrà utilizzato per le imprese obbligate alla predisposizione del bilancio in forma ordinaria<sup>(18)</sup>, che rientrano nella classificazione di **media e grande dimensione** secondo i parametri convenzionali UE<sup>(19)</sup>.

5.1.1.2. **Oggetto** della seguente procedura sono standard tecnici e professionali di riferimento nell'analisi e valutazione di tutte le informazioni utili e rilevanti per la predisposizione di un sistema di allerta preventiva a salvaguardia della continuità aziendale.

---

(\*) A cura di Massimo Talone, ODCEC Milano e Federica Gualnieri, Unicredit.

(18) Ai sensi dell'art. 2435 del codice civile, sono obbligati alla redazione del bilancio in forma ordinaria le società che abbiano emesso titoli negoziati sui mercati regolamentari o che per due esercizi consecutivi superano due dei seguenti limiti:

- a) Totale ricavi di vendite o da prestazioni di servizio pari a 8,8 ML di Euro;
- b) Totale attivo di bilancio 4,4 ML di Euro;
- c) Numero medio di occupati annuo superiore a 50 unità.

(19) Con il Decreto 18 aprile 2005 (pubblicato nella G.U. n. 238 del 12 ottobre 2005) il Ministero delle Attività produttive ha recepito i nuovi parametri dimensionali previsti dalla Raccomandazione 2003/361/UE. In particolare, l'art. 2 del D.M. prevede che la categoria delle medie imprese è costituita da imprese che soddisfino almeno due dei seguenti parametri dimensionali:

- a) Fatturato annuo superiore a 10 ML di Euro e fino a 50 ML di Euro;
- b) Attivo di bilancio annuo superiore a 10 ML di Euro e fino a 43 ML di Euro;
- c) Numero medio di occupati annuo superiore a 50 unità e fino a 250 unità.

Conseguentemente, tutte le imprese che superano almeno due dei suddetti parametri dimensionali sono da considerarsi grandi imprese.

5.1.1.3. **Scopo** finale della seguente procedura è quello di prevenire situazioni degenerative in presenza di elementi segnaletici rilevanti di crisi d'impresa (*alert*), attraverso la sollecitazione tempestiva di misure proattive di riequilibrio e risanamento da parte degli organi amministrativi.

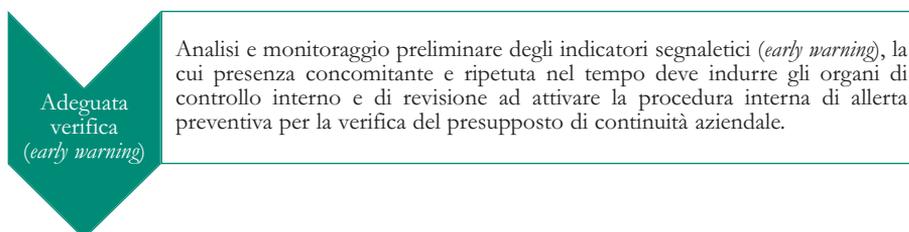
5.1.1.4. **Destinatari** del seguente protocollo sono gli organi di vigilanza societaria, di controllo contabile (sindaci e revisori) e tutti coloro a cui sono demandati compiti di *internal audit*.

5.1.1.5. Di seguito lo schema generale per fasi della procedura operativa ordinaria:

ADEGUATA VERIFICA ( <i>early warning</i> )	RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI	REVIEW CONTABILE	ANALISI ANDAMENTALE ( <i>interna ed esterna</i> )	ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA ( <i>storica e prospettica</i> )	ANALISI QUALITATIVA ( <i>gestionale e settoriale</i> )	VALUTAZIONE FINALE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anomalie nei pagamenti</li> <li>Anomalie nei rapporti bancari e C.R.</li> <li>Anomalie contrattuali</li> <li>Anomalie di bilancio</li> <li>Anomalie erariali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Check-list</li> <li>Raccolta dati</li> <li>Organizzazione e standardizzazione</li> <li>Predisposizione fogli di lavoro</li> <li>Predisposizione dossier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalizzazione leasing</li> <li>Normalizzazione costi capitalizzati</li> <li>Rettifiche circolarizzazione bancaria</li> <li>Altre rettifiche e normalizzazioni rilevanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conti bancari</li> <li>Struttura fidi</li> <li>Centrale dei Rischi</li> <li>Pagamenti</li> <li>Eventi pregiudizievoli</li> <li>Altre informazioni andamentali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riclassificazione</li> <li>Bilancio pro-forma</li> <li>Simulazioni</li> <li>Ciclo del CCO</li> <li>Ciclo degli investimenti fissi</li> <li>PFN</li> <li>Capitalizzazione effettiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governance</li> <li>Management</li> <li>Sistema informativo</li> <li>Politiche aziendali</li> <li>Organizzazioni</li> <li>Piano di sviluppo</li> <li>Settore merceologico</li> </ul>	

5.1.1.6. Le sette fasi che compongono la procedura operativa sono da considerarsi sequenziali e costituiscono un ordinato e standardizzato sistema di raccolta-analisi-valutazione delle informazioni disponibili in base a fonti interne (contabili ed extracontabili) ed esterne.

## 5.1.2. Adeguata verifica (*early warning*)



5.1.2.1. In base agli attuali *standard* professionali, gli organi di controllo interno (sindaci) e i revisori (nell'ambito delle proprie funzioni)

sono tenuti a richiedere agli organi amministrativi della società, durante tutto il periodo di osservazione, ogni informazione, storica, contestuale o prospettica, utile a verificare costantemente il presupposto della continuità aziendale e a prevenire probabili situazioni d'insolvenze<sup>(20)</sup>.

5.1.2.2. Tali informazioni devono essere richieste ogni qualvolta elementi segnaletici premonitori e **anomalie rilevanti** (*early warning*), provenienti da fonti esterne o interne, inducono gli organi di controllo interno a ritenere necessaria una verifica del presupposto di continuità aziendale e un aggiornamento del *rating* atteso sulla probabilità d'insolvenza.

5.1.2.3. Ai fini operativi del monitoraggio proattivo del rischio d'insolvenza, gli elementi segnaletici oggetto d'osservazione (**anomalie**) da parte degli organi di controllo interno possono essere opportunamente raggruppati in 7 categorie omogenee e caratteristiche:

1. **Anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali** non finanziarie;
2. **Anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari** (compreso enti assicurativi), riscontrabili in Centrale dei Rischi o altre banche dati segnalatrici;
3. **Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali**;
4. **Anomalie contabili e di bilancio** riscontrabili in bilanci, situazioni contabili o altri rendiconti o scritture contabili;

---

(20) In particolare, il Principio Revisione ISA Italia 570 (Continuità aziendale) al paragrafo 13 stabilisce che il revisore deve valutare la sussistenza del requisito della continuità aziendale lungo lo stesso orizzonte temporale usato dalla direzione nella propria attività di pianificazione (quindi, di norma, oltre il breve termine dei 12 mesi e per buona prassi operativa pari a 3/5 anni a partire da quello del reporting). Lo stesso principio stabilisce che se tale proiezione è inferiore a 12 mesi, il revisore deve comunque estendere la sua valutazione almeno ai successivi 12 mesi.

Analogamente, le Norme di comportamento elaborate dal CNDCEC stabiliscono (Norma 11.1. Prevenzione ed emersione della crisi) che “il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento”.

Inoltre, il collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo di amministrazione e, se del caso, sollecitare lo stesso ad adottare opportuni provvedimenti. Il collegio sindacale è tenuto a vigilare attentamente sulle azioni correttive e piani di riequilibrio posti in essere dagli amministratori a prevenzione della crisi d'impresa e salvaguardia della continuità aziendale, “effettuando controlli e ispezioni tanto più mirati quanto più evidenti siano i segnali di crisi” (<http://www.cndcec.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=68b9d9a9-be96-4eb3-87c3-98d2dc7792ab>).

5. **Anomalie gestionali** ovvero dalle politiche operative, relative alle diverse aree gestionali, messe in atto dagli amministratori e dal management aziendale.

6. **Anomalie erariali** ovvero nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali.

7. **Anomalie da eventi pregiudizievoli** ovvero ipoteche giudiziarie, pignoramenti, decreti ingiuntivi, protesti o altri eventi indicatori di inadempimenti contrattuali.

5.1.2.4. Nell'**allegato A** è riportato un elenco non esaustivo dei principali segnali premonitori indicatori di anomalie rilevanti (*early warning*) la cui presenza, ripetuta e concomitante, deve indurre il sindaco o il revisore ad attivare, senza indugio, la procedura di allerta interna nel caso di rating (intesi quali valori soglia) ritenuti significativi di un rilevante aumento della probabilità d'insolvenza.

5.1.2.5. In particolare, l'insorgenza non occasionale e ripetuta in un arco temporale di almeno un semestre di un numero ritenuto significativo dei suddetti indicatori segnaletici deve ritenersi condizione sufficiente per verificare il presupposto della continuità aziendale ed aggiornare il giudizio (*rating*) sulla probabilità d'insolvenza.

5.1.2.6. Gli organi di controllo interno saranno tenuti a richiedere agli organi amministrativi e di direzione della società, almeno ogni trimestre, la segnalazione delle anomalie rilevanti verificate durante il periodo di osservazione in corso (**segnalazione periodica delle anomalie di gestione**), sulla base di un modulo opportunamente predisposto, riportante almeno gli indicatori segnaletici di cui all'**Appendice A**.

5.1.2.7. Sulla base della **segnalazione periodica**, gli organi di controllo interno saranno tenuti a richiedere agli organi di amministrativi e di direzione della società una relazione giustificativa sulle cause di ciascuna anomalia, specificando le misure correttive (*action plan*) che intendono adottare ed il ragionevole periodo di tempo (*timing*) entro cui tali anomalie saranno sanate.

### 5.1.3. Raccolta ed organizzazione dei dati

Raccolta ed  
organizzazione  
dei dati

Raccolta e organizzazione in un database generale dei dati standard ed integrativi predefiniti dalla *check-list* ed inviata dagli organi di controllo interno agli organi amministrativi e di direzione unitamente alla *Management Representation Letter*.

5.1.3.1. Sulla base della valutazione preliminare degli indici segnaletici (*early warning*), quando quest'ultimi presentano connotazione di rilevanza, di concomitanza e di ripetitività temporale, gli organi di controllo interno ed i revisori (nell'ambito delle proprie funzioni) saranno tenuti a richiedere agli organi di amministrativi e di direzione della società tutte le informazioni, standard e integrative, necessarie ad avviare la procedura di allerta interna.

5.1.3.2. A tal riguardo, gli organi di controllo interno dovranno predisporre una precisa *check-list* (definita anche *Information request list*) di tutti i dati necessari ad un'accurata analisi e valutazione della probabilità d'insolvenza (*probability of default*) e a supporto del loro autonomo e ragionevole giudizio sulla permanenza del presupposto di continuità aziendale e rischio d'insolvenza (*rating* d'impresa). I dati minimali da indicare nella *check-list* sono riportati in [Appendice B](#). Essi potranno e dovranno essere integrati, ad insindacabile giudizio degli organi di controllo interno, da ogni altro dato o informazione, scritta o acquisita verbalmente, ritenuta necessaria al processo di valutazione.

5.1.3.3. Unitamente alla *Information request list*, gli organi di controllo interno dovranno ottenere la *Management Representation Letter*, ovvero la lettera di assunzione di responsabilità da parte della direzione aziendale in merito alle informazioni trasmesse e alla relativa documentazione a supporto. Un fac-simile di *Management Representation Letter* è riportata in [Appendice](#)<sup>(21)</sup>.

5.1.3.4. Sulla base dei dati raccolti e delle informazioni ottenute dagli organi amministrativi e di direzione, gli organi di controllo interno definiscono un il [database generale](#) organizzando opportunamente i dati per [set informativi](#), ovvero [natura](#) e [sottocategoria temporale](#) (*directory* e *sub-directory*):

- a) [Dati andamentali](#), esercizio n-4, esercizio n-3, ...
- b) [Dati economico-finanziari](#), esercizio n-4, esercizio n-3, ...
- c) [Dati qualitativi](#), esercizio n-4, esercizio n-3, ...

5.1.3.5. Per ogni set informativo, gli organi di controllo interno potranno predisporre uno o più [fogli di lavoro](#) al fine di standardizzare e omogenizzare opportunamente la matrice dei dati da analizzare e valutare. In merito alla corretta predisposizione dei fogli di lavoro si rinvia ai principi di revisione ISA Italia.

---

(21) Conformemente allo standard già in uso nella revisione legale.

5.1.3.6. La fase di raccolta e organizzazione dei dati si conclude con la predisposizione del dossier elettronico (ed eventualmente cartaceo), che costituisce la base probatoria e di riscontro del processo di allerta attivato dagli organi di controllo interno. In merito alle regole e standard di riferimento per la corretta predisposizione del dossier elettronico si rinvia ai principi di revisione ISA Italia.

#### 5.1.4. Review contabile (normalizzazione dei dati)

Review  
contabile

Attività preliminare di revisione finalizzata alla normalizzazione, riclassificazione ed eventuale rettifica dei dati necessaria ad eliminare ogni possibile asimmetria informativa ad attestare (*assurance*) la significatività e veridicità dei dati contabili.

5.1.4.1. Per attività di *review* contabile si intende l'attività prodromica all'analisi e alla valutazione dei dati contabili finalizzata a supportare le valutazioni professionali in merito alla continuità aziendale e rischio d'insolvenza (*rating* d'impresa). Essa si sostanzia nella normalizzazione, riclassificazione e rettifica dei dati contabili acquisiti nella fase di raccolta sulla base della *Information request list*.

5.1.4.2. La *review* contabile rappresenta una tipica attività di revisione contabile e come tale deve essere svolta ai fini dell'applicazione dei relativi *standard* di riferimento. A tal fine, l'organo di controllo interno (sindaco) e revisore (nell'ambito delle sue funzioni), nello svolgimento delle loro attività di normalizzazione, riclassificazione e rettifica dei dati contabili oggetto del *framework* informativo, farà riferimento ai principi di revisione ISRE 2400 e 2410.

5.1.4.3. L'attività di *review* contabile deve considerarsi attività propedeutica **fondamentale ed indispensabile** per una corretta ed affidabile valutazione della probabilità d'insolvenza (*probability of default*) e del conseguente giudizio sulla permanenza del presupposto di continuità aziendale e rischio d'insolvenza (*rating* d'impresa).

5.1.4.4. Oggetto dell'attività di *review* dovrebbero essere nove elementi quantitativi desunti dalle risultanze contabili che ai fini dell'analisi sono ritenute fondamentali (KPI - *Key Performance Indicators*):

1. **Capitale fisso tangibile rettificato**: inteso come il valore delle immobilizzazioni materiali iscritte in bilancio al netto delle rivalutazioni

effettuate (Fondo di rivalutazione)<sup>(22)</sup>. Le principali normalizzazioni riguardano:

a) **l'imputazione delle operazioni di leasing** (operativo e finanziario) secondo il principio contabile IFRS 17, ovvero, quando non già applicato, del principio finanziario, che privilegia la sostanza sulla forma. Nello specifico, sarà necessario imputare nell'attivo patrimoniale, tra le immobilizzazioni materiali, anche il valore nominale dei beni acquisiti in leasing (prezzo d'acquisto del bene), al netto del fondo ammortamento per i canoni in linea capitale già pagati (quest'ultimo evidenziato separatamente), e contemporaneamente nel passivo patrimoniale il debito finanziario nei confronti delle società di leasing.

b) **l'imputazione di costi capitalizzati** tra le immobilizzazioni immateriali non aventi un proprio mercato secondario, come tipicamente nel caso di marchi, brevetti, disegni industriali ed in generale opere d'ingegno. Questa categoria di costi, seppur correttamente imputati in applicazione dei principi contabili e norme di legge, dovranno essere opportunamente evidenziati e, nel caso, stornati al risultato economico di periodo. Tra questi costi rientrano sicuramente le spese e gli oneri finanziari, le spese di sviluppo, quando non giustificati da successivi incrementi di fatturato e conseguenti nuovi investimenti materiali (fase di industrializzazione ed implementazione produttiva), e ogni altra categoria di costo la cui capitalizzazione non sia motivata dalla necessità di costituire un'attività avente un prezzo di realizzo.

2. **Capitale circolante operativo**: inteso come somma algebrica di scorte di magazzino (prodotti finiti e semilavorati, materie prime, merci), crediti e debiti commerciali a breve termine, crediti e debiti diversi a breve termine, ratei e risconti attivi e passivi. Le principali normalizzazioni riguardano i **crediti e debiti diversi**, escludendo le voci extra-gestionali (ad esempio, nei confronti di soci o amministratori per trasferimenti non inerenti il loro incarico) o quelle non specificatamente riscontrabili in contabilità.

3. **Immobilizzazioni finanziarie**: intese come somma algebrica delle partecipazioni in società controllate e collegate, crediti finanziari a medio-lungo termine e crediti commerciali e diversi a medio-lungo termine

---

(22) Avendo cura di stornare la riserva da rivalutazione iscritta in Patrimonio netto e le eventuali rivalutazioni su immobilizzazioni immateriali che a volte compaio iscritte a riserva patrimoniale.

(compreso i crediti di dubbia esigibilità o in contenzioso). Le principali normalizzazioni riguardano:

a) **La posizione infragruppo**, intesa come crediti e debiti e relativi costi e ricavi nei confronti di tutte le società controllate e collegate, con esplicita enucleazione dei crediti e debiti aventi **effettiva** natura commerciale da quelli che sono da considerarsi, per differenza, a natura finanziaria.

b) **Valutazione al fair value delle partecipazioni detenute**, con eventuale rettifica di valore quando si ritenga la perdita durevole e non recuperabile (*impairment test*, in applicazione dell'OIC 9).

4. **Patrimonio netto tangibile rettificato**: inteso come il capitale netto contabile risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio diminuito delle immobilizzazioni immateriali che non presentano un valore di realizzo e dal fondo rivalutazione sulle immobilizzazioni materiali e finanziarie.

5. **Posizione Finanziaria Netta (PFN)**: intesa come somma delle passività finanziarie (debiti verso banche ed altre società finanziarie, sia a breve che a medio lungo termine, e prestiti obbligazionari non subordinati) al netto delle disponibilità liquide (saldi attivi di conto corrente, depositi vincolati e valori in cassa).

6. **Margine Operativo Lordo (MOL)**: inteso come differenza tra il valore della produzione e tutti i costi operativi, ad eccezione di ricavi e oneri diversi. Conformemente a quanto indicato al punto 1, lettera a), tra i costi per godimento di beni di terzi andranno normalizzati i costi per canoni di leasing in funzione dell'applicazione del metodo finanziario (IFRS 17). Nello specifico, sulla base dei dati desumibili dai singoli contratti in essere, il canone di leasing andrà ripartito nelle sue due componenti: la quota capitale e la quota interessi. La quota capitale andrà assimilata ad una quota di ammortamento e rettificherà il relativo fondo ammortamento, imputato nel passivo patrimoniale. La quota interessi sarà portata in incremento degli oneri finanziari.

7. **Oneri finanziari netti**: intesi come somma algebrica tra oneri e proventi finanziari. Andranno incrementati della quota interessi delle operazioni di leasing (finanziarie ed operative) e degli oneri capitalizzati che, conseguentemente, andranno rettificati nell'attivo patrimoniale per pari importo.

8. **Imposte e Tasse**: intese come imposte e tasse effettivamente pagate nell'esercizio. Esse andranno rettificate in funzione dell'utilizzo del fondo imposte e tasse, se esistente.

9. **Impegni e rischi**: in nota integrativa andranno specificati, sulla base delle evidenze delle segnalazioni in Centrale dei Rischi, tutti gli

impegni verso terzi e di terzi (garanzie rilasciate e ricevute), con specifica distinzione tra garanzie personali e garanzie reali. In particolare, andranno indicate i “rischi di regresso per crediti commerciali scontati o anticipati da banche o società di factoring”.

### 5.1.5. Analisi andamentale

#### Analisi andamentale

Attività di *due-diligence* e analisi finalizzata ad evidenziare eventuali anomalie ed eventi pregiudizievoli nella gestione della tesoreria aziendale e nella struttura degli affidamenti attraverso un’analitica disamina di tutte le componenti della PFN e del CCO.

5.1.5.1. Oggetto della presente analisi è evidenziare eventuali anomalie e criticità nel sistema contabile di tesoreria aziendale, inteso quale attività coordinata ed interdipendente di previsione, gestione e monitoraggio dei flussi di cassa (*cash flow*) e relativi rischi finanziari (probabilità di sfasamenti negativi tra entrate ed uscite non previste).

5.1.5.2. Il set informativo che costituisce la base dati della presente attività di *due-diligence* è costituito da:

a) intera documentazione contrattuale verso banche ed altre società finanziarie per operazioni di affidamento a breve e medio-lungo termine, operazioni di leasing e factoring, assicurazione su crediti ed altre operazioni negoziali, aventi un impatto diretto o indiretto sulla posizione finanziaria netta (PFN) o sul capitale circolante operativo (CCO). Queste ultime due grandezze contabili sono da considerare i due fattori discriminanti di maggior influenza sulla probabilità d’insolvenza e sul relativo rischio, poiché influiscono in modo diretto sulla variabilità della distribuzione temporale dei flussi di cassa aziendali (saldi entrate e uscite e relative scadenze).

b) Ultime 48-60 segnalazioni della Centrale dei Rischi, fino all’ultima disponibile, da richiedere a mezzo PEC direttamente ad una delle filiali della Banca d’Italia, utilizzando l’apposito modulo scaricabile dal sito istituzionale ([Accesso dati alla Centrale dei Rischi](#))<sup>(23)</sup>.

---

(23) <https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/servizi/accesso-cr/>

c) Visure presso fornitori di *business information services*<sup>(24)</sup>, di accertata affidabilità, inerenti eventi pregiudizievoli (decreti ingiuntivi, pignoramenti, ipoteche giudiziarie) e anomalie nei pagamenti dei debiti di fornitura.

5.1.5.3. Sulla base della documentazione contrattuale (lettere di affidamento, capitolati, piani d'ammortamento, quietanze, fogli informativi periodici, contratti di garanzia) andrà ricostruita l'intera **struttura degli affidamenti** in essere (intesa come fidi accordati, fidi utilizzati, forme tecniche d'utilizzo, condizioni negoziali, ovvero tassi d'interesse applicati, commissioni e spese, garanzie ricevute e concesse), riscontrata con le segnalazioni della Centrale dei Rischi e con le scritture contabili (libro giornale e libro mastro).

5.1.5.4. Contestualmente, andrà effettuata una verifica di tutte le componenti di **capitale circolante operativo** (crediti e debiti commerciali, crediti e debiti diversi, magazzino, ratei e risconti attivi e passivi) e delle eventuali loro anomalie (ritardati pagamenti o insoluti su debiti di fornitura, insoluti o ritardati incassi su crediti di fornitura, giacenze di magazzino anomale o non più commercializzabili, ratei e risconti non giustificabili, crediti o debiti diversi non più esigibili).

5.1.5.5. Dall'analisi approfondita e comparata di tutte le componenti della PFN e del CCO sarà possibile ricostruire la dinamica del fabbisogno di capitale operativo e delle principali fonti di finanziamento esterno (bancario e non), evidenziando tutte le eventuali anomalie e criticità di significativo impatto sulla probabilità di insolvenza e sul relativo rischio.

5.1.5.6. Per ogni ulteriore approfondimento tecnico, si rinvia al documento dell'ODCEC di Milano "**Rating Advisory. Linee guida per il monitoraggio proattivo del merito creditizio e l'assegnazione del rating d'impresa**"<sup>(25)</sup>.

---

(24) In Italia i principali provider specializzati in *business information services* sono Cerved e Crif.

(25) [http://www.odcec.mi.it/docs/default-source/default-document-library/rating-advisory---documento-finale-\(agg-21-12-2015\)e9dff704cc168548164ff0000ef0ce1.pdf?sfvrsn=0](http://www.odcec.mi.it/docs/default-source/default-document-library/rating-advisory---documento-finale-(agg-21-12-2015)e9dff704cc168548164ff0000ef0ce1.pdf?sfvrsn=0)

### 5.1.6. Analisi economico-finanziaria<sup>(\*)</sup>

Analisi  
economico-  
finanziaria

Attività di analisi storica e prospettica dei bilanci e delle situazioni contabili finalizzate alla puntuale ricostruzione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale e del relativo score statistico sulla capacità di generare un adeguato flusso di cassa e sostenibilità economico-finanziaria.

5.1.6.1. L'analisi delle informazioni economico-finanziarie deve essere strutturata in maniera organica, completa e sempre riscontrabile nelle scritture contabili, elementari, cronologiche e sistematiche. Finalità ultima è quella di mettere a disposizione dei destinatari un **set informativo** omogeneo e robusto, utilizzabile per procedere, in modo coerente e lineare, ad analisi sia storiche che prospettiche.

5.1.6.2. Fonte fondamentale per l'analisi economico-finanziaria è il bilancio (d'esercizio e consolidato), inteso come documento informativo aziendale, costituito dallo stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario<sup>(26)</sup> e nota integrativa, e corredato dalla relazione sulla gestione, dalla relazione del collegio sindacale e dalla relazione dei revisori, quando previste dalla normativa civilistica. Ad integrazione del principale documento di comunicazione finanziaria, gli organi di controllo interno devono poter disporre dettagliatamente delle situazioni contabili riepilogative dei saldi di libro mastro e di ogni altra scrittura elementare, cronologica o sistematica necessaria ad una corretta, coerente e consapevole valutazione sulla probabilità di insolvenza (giudizio di merito).

5.1.6.3. Obiettivo principale dell'analisi è di verificare, sia *ex post* che *ex ante*, in presenza di un'adeguata struttura patrimoniale<sup>(27)</sup> (**equilibrio**

---

(\*) A cura di Vincenzo Favale, Centrale dei Bilanci - Cerved Group e Massimo Talone, ODCEC Milano e Federica Gualnieri, Unicredit.

(26) In particolare, il **rendiconto finanziario**, nelle sue principali voci contabili di autofinanziamento, flusso di cassa operativo, fabbisogno d'investimento in capitale fisso, fonti di finanziamento, di capitale proprio e di credito, è da considerarsi lo strumento indispensabile ed imprescindibile per una corretta ricostruzione della dinamica dei flussi di cassa e, conseguentemente, per addivenire ad un giudizio consapevole (*rating*) sulle eventuali cause di decadimento delle condizioni di continuità aziendale.

(27) Quest'ultima da intendersi sia come composizione quali-quantitativa del

patrimoniale), la capacità della gestione aziendale di generare un adeguato flusso di cassa<sup>(28)</sup>. Quest'ultimo deve essere tale da garantire una crescita economica coerente con gli obiettivi strategici (**equilibrio economico**) e la piena sostenibilità finanziaria (**equilibrio finanziario**).

5.1.6.4. A tal fine, gli organi preposti al controllo interno dovranno periodicamente (almeno su base trimestrale) monitorare gli indici finanziari che costituiscono gli *early warning* contabili, quest'ultimi calcolati sulla base di situazioni contabili infra-annuali, confrontandoli con la serie storica (almeno triennale) avente uguale periodicità.

5.1.6.5. Qualora dalla mera analisi storica dei dati economico-finanziari emerga la tendenza ad un significativo deterioramento dell'equilibrio economico-finanziario-patrimoniale (e del conseguente score di rischio), al fine di evidenziare significativi incrementi della probabilità d'insolvenza, sarà necessario utilizzare modelli previsionali di analisi economico-finanziaria basati sul calcolo di uno score predittivo (probabilità d'insolvenza multi-periodale media attesa).

5.1.6.6. La procedura di analisi economico-finanziaria deve rispettare, a prescindere dal fatto che sia effettuata su base storica o prospettica, i seguenti standard metodologici:

a) **differenziazione per tipologia di soggetto**: forma giuridica, dimensione, settore merceologico, area geografica, tipologia di bilancio prodotto (bilancio ordinario, abbreviato, consolidato), di macro-attività economica (società industriale, commerciale, di servizi, di costruzione, immobiliare, finanziaria) e tipologia di ciclo produttivo (a ciclo continuo o su commessa);

b) **calcolo dei principali indicatori economico-finanziari in maniera omogenea** per bilanci storici e prospettici, evitando cambiamenti nelle

---

capitale investito netto (capitale fisso + immobilizzazioni finanziarie + capitale circolate operativo-fondi di accantonamento, rischi ed oneri) che come rapporto tra mezzi propri (patrimonio netto) e posizione finanziaria netta (debiti finanziari-disponibilità liquide).

(28) La definizione di flusso di cassa che in questa sede si ritiene di adottare è quella proposta dalla **Centrale dei Bilanci**<sup>®</sup> ovvero il valore dell'autofinanziamento netto (spesso impropriamente definito secondo la prassi anglosassone "*cash flow*") al netto della variazione annua del capitale circolante operativo. Questa fondamentale grandezza segnaletica (nel rendiconto finanziario della Centrale dei Bilanci definita "**saldo netto della gestione**") esprime il valore del risultato finanziario netto d'esercizio "depurato" delle politiche di bilancio e da ogni altra variazione non monetaria derivante dall'applicazione del principio di competenza economica.

voci contabili utilizzate tra un anno e l'altro, in modo da mantenere uniformità negli algoritmi di calcolo;

c) **ottica rivolta alla realizzazione di indicatori prudenziali** in grado di fornire una misura predittiva del profilo di rischio economico-finanziario dell'impresa, coerente con il proprio sistema economico di riferimento (settore e area geografica), attuale e prospettico.

5.1.6.7. I dati contabili utilizzati nello schema di analisi devono essere il più possibile aggiornati e rispondenti alla situazione attuale della impresa osservata. Di conseguenza devono essere:

a) rettificati e uniformati nella fase di raccolta;

b) riclassificati con uno schema il più possibile standard e orientato alla sostenibilità;

c) aggiornati, anche con l'introduzione di bilanci pro-forma (in caso di operazioni straordinarie), intermedi o non ancora approvati/depositati.

5.1.6.8. Lo schema complessivo di analisi deve essere suddiviso in **macro-aree** (*block analysis*), che consentano di analizzare, in modo sequenziale e coerente, i seguenti aspetti fondamentali della gestione aziendale:

1) **Crescita economica**, con particolare riferimento alle prospettive del settore merceologico di riferimento (analisi *forward-looking*);

2) **Volatilità dei flussi economici (redditi) e finanziari (cash flow)**: in particolare, a parità di altre condizioni, un'elevata volatilità dei flussi di reddito e di cassa è sintomo di elevato rischio d'impresa. Ciò implica un maggiore dotazione capitale di rischio (*risk capital*) e, conseguentemente, un livello di capitalizzazione tangibile effettivo più elevato per far fronte alle perdite inattese (tipicamente per quelle imprese con cicli produttivi medio lunghi e *capital intensive*)<sup>(29)</sup>.

3) **Struttura operativa ed efficienza generale**: a tal riguardo, bisognerà indagare sulla dinamica dei ricavi di vendita (variabile esogena per eccellenza) e sulla composizione quali-quantitativa dei costi (variabili endogene), evidenziando, in particolare, il valore della **leva operativa** e del **margin di sicurezza**<sup>(30)</sup> (*break-event point analysis*).

---

(29) Ad esempio, il settore delle costruzioni, la cantieristica ed il settore navale.

(30) La **leva operativa** (*operating leverage*) è un indicatore di struttura della gestione operativa di un'impresa, dato dal rapporto fra la variazione percentuale del reddito operativo (MOL) e la variazione percentuale del valore della produzione, fermo restando l'invarianza nella struttura dei costi. In particolare, il grado di leva operativa indica la sensibilità del reddito operativo alla variazione dei ricavi e alla variazione nella struttura

4) **Autofinanziamento** (*cash flow*), redditività e qualità degli utili: bisognerà verificare la consistenza del margine operativo lordo sui ricavi di vendita e, in particolare, rispetto agli oneri finanziari netti. Verificare che, nel medio-lungo periodo, il grado di autofinanziamento sia sufficiente a garantire una crescita economica coerente con gli obiettivi di sviluppo dell'impresa e con il suo piano degli investimenti.

5) **Sostenibilità del servizio del debito** (oneri finanziari e rate di debito in scadenza entro il successivo esercizio) e del carico erariale (imposte e tasse e contributi), quest'ultimi definibili come impegni finanziari inderogabili. In particolare, dovrà essere calcolato il *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR) sia su base storica che prospettica avendo evidenza dei casi in cui tale indice risulta minore di 1,1<sup>(31)</sup> (soglia ritenuta di massima tolleranza).

6) **Struttura finanziaria**, intesa quale livello di capitalizzazione effettivo e di composizione temporale del debito: in particolare, andrà valutata l'adeguatezza del patrimonio netto tangibile rettificato<sup>(32)</sup> rispetto alla composizione e alla dinamica prospettica del capitale investito (piano degli investimenti), nonché alla quantità e alla composizione temporale del debito finanziario.

7) **Equilibrio finanziario e liquidità**: in particolare, andrà analizzata con massima attenzione la dinamica del fabbisogno del capitale circolante operativo nelle sue principali componenti cicliche (ciclo del magazzino, ciclo dei crediti commerciali e diversi, ciclo dei debiti commerciali e

---

dei costi operativi. Rappresenta quindi un importante indicatore del **rischio operativo** rappresentato dalla possibilità di subire delle perdite (operativa) in conseguenza di una diminuzione del fatturato. In particolare, un elevato valore di leva operativa, derivante dalla presenza di elevati costi fissi, è di per sé sintomatico di un elevato rischio d'impresa. Il **margine di sicurezza** rappresenta, in valore assoluto o in percentuale, di quanto può calare il fatturato prima di conseguire una perdita operativa. Noto il fatturato di pareggio (BEP), esso è dato dalla differenza tra i ricavi di vendita evidenziati dall'ultimo bilancio ed i ricavi corrispondenti al *break-even point*.

(31) Il *Debt Service Cover Ratio* (DSCR) è pari al rapporto, calcolato per ogni dato periodo dell'orizzonte temporale previsto per la durata dei finanziamenti, tra i flussi di cassa operativi generati dalla società e il servizio del debito comprensivo di quota capitale e quota interessi. Per una disamina analitica, sia su base storica che prospettica, si veda "*Rating Advisory. Linee guida per il monitoraggio proattivo del merito creditizio e l'assegnazione del rating d'impresa*", pag. 97-98, ODCEC di Milano Commissione Finanza e Controllo di Gestione.

(32) Cfr. Pag. 32.

diversi). Dall'analisi comparativa, statica e dinamica, dei giorni di magazzino e di dilazione media concessa e ottenuta da clienti e fornitori, è possibile risalire al grado liquidità generato o assorbito mediamente dalla gestione corrente.

5.1.6.9. Di particolare rilevanza, nell'ottica della valutazione e sostenibilità prospettica, è la possibilità di utilizzare bilanci prospettici o piani aziendali (*business plan*), purché completi ed attendibili. Tali documenti devono essere valutati in maniera critica e devono originare lo stesso sistema di valutazione (schema di analisi e score) utilizzato per i bilanci storici. A tale scopo, si ritiene necessario avere a disposizione almeno un triennio previsionale e la possibilità di poter sottoporre ad analisi di stress (*Stress Testing*) le ipotesi di previsione (*assumption*) disponibili, generando, oltre ad uno scenario base (*base case*), anche degli scenari pessimistici (*worst case*), che simulino shock previsionali macroeconomici e di settore.

5.1.6.10. Obiettivo finale dell'analisi, è la verifica *ex ante* della sostenibilità economico-finanziaria in rapporto agli investimenti previsti e alla struttura del debito della società in un ragionevole orizzonte temporale (di norma 3/5 anni) anche attraverso la produzione di indici sintetici che analizzino, in maniera prospettica, la crescita aziendale (ricavi, marginalità, capitale investito) in funzione della sostenibilità del debito (ad esempio ricostruendo il DSCR o il peso degli oneri finanziari netti sui margini operativi) e dell'equilibrio finanziario (capitale circolante, *debt/equity*).

### 5.1.7. Analisi qualitativa

#### Analisi qualitativa

Attività di analisi (residuale) di tutte le componenti gestionali, strategiche ed operative, della struttura imprenditoriale e manageriale, sul sistema informativo aziendale ed infine sulle caratteristiche e dinamiche congiunturali del settore merceologico di appartenenza.

5.1.7.1. Oggetto della presente analisi sono tutte le variabili, sia qualitative che quantitative, non esaminate attraverso l'analisi andamentale ed economico-finanziaria, che possono influenzare significativamente sulla probabilità d'insolvenza ed il correlato rischio. Per le procedure specifiche da applicare si rinvia ai principi di pratica professionale di revisori e sindaci per il controllo interno (*Auditing Guidelines*) dal n. 6 al n.

17 integrati dall'*addendum* italiano al CoSO Report (capitolo 1, paragrafi 1.3. e 1.4.)<sup>(33)</sup>

5.1.7.2. In particolare, scopo dell'analisi qualitativa è quello di integrare le informazioni già elaborate mediante l'analisi andamentale ed economico-finanziaria, attraverso un esame approfondito:

- a) delle caratteristiche strutturali ed evolutive del **mercato di riferimento**;
- b) del **posizionamento competitivo** rispetto alla concorrenza;
- c) del livello di **trasparenza informativa** (*disclosure*) dell'impresa;
- d) delle caratteristiche del *management* e dei comportamenti da esso tenuti;
- e) della manifestazione di **eventi rischiosi** interni o esterni all'azienda)<sup>(34)</sup>;
- f) della storia e della **tradizione aziendale**, dell'organizzazione dei **sistemi gestionali e informativi**, con particolare riferimento ai sistemi di tesoreria e controllo di gestione.

5.1.7.3. L'analisi qualitativa permette agli organi di controllo interno ed al revisore di avere una migliore comprensione dell'attività aziendale (intesa come strategie e politiche gestionali), della sua struttura imprenditoriale e manageriale, del sul piano di sviluppo e delle fonti di copertura finanziaria (*business plan*), nonché dell'andamento del settore merceologico di appartenenza e delle sue caratteristiche congiunturali.

5.1.7.4. Operativamente, la fonte principale attraverso il quale

---

(33) Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (CoSo), Enterprise Risk Management. Integrated Framework: Executive Summary and Framework, Enterprise Risk management. Integrated framework: application Techniques, ed. it, a cura di AIIA e PriceWaterhouseCoopers, La gestione del rischio aziendale, Milano, Il Sole 24 Ore, 2006.

(34) In particolare modo, l'attenzione deve essere rivolta a indicatori alternativi non finanziari, al fine di individuare e premiare elementi distintivi nella gestione delle politiche sociali, ambientali e nel funzionamento della struttura di *governance* societaria.

Questi elementi di valutazione, complementari a quelli più comunemente adottati per la valutazione del merito creditizio, sono chiamati fattori ESG (*Environmental, Social and Governance*), cioè i *driver* principali di analisi aziendale riguardanti le politiche ambientali, sociali e di *governance* societarie.

L'analisi dei fattori ESG consente di valutare elementi di rischio alternativi e scarsamente correlati con quelli esaminati dall'analisi finanziaria, concentrandosi su aspetti intangibili e ampliando la gamma di informazioni a disposizione dell'*Advisor* a supporto del giudizio sul merito creditizio.

l'organo di controllo interno acquisisce le informazioni in merito alle strategie e alle politiche gestionali aziendali è costituita dal **questionario informativo**, da compilare a cura degli organi amministrativi e di direzione.

5.1.7.5. Nel questionario informativo l'attenzione è sostanzialmente rivolta a due configurazioni fondamentali di rischio:

a) una dimensione “**interna**” (**rischio specifico o idiosincratico**), che attiene essenzialmente alle caratteristiche della *governance*, dei sistemi informativi, alla qualità del *management* e ai rapporti con gli istituti finanziari;

b) una dimensione “**esterna**” (**rischio sistemico**) che attiene al contesto macroeconomico generale, al settore merceologico di appartenenza (Ateco 2007), all'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, alle caratteristiche del mercato di riferimento, all'area geografica e alla dimensione aziendale.

5.1.7.6. In particolare, le variabili che l'organo di controllo **interno** deve analizzare con maggiore attenzione sono:

a) **Rapporti con il sistema bancario**: l'organo di controllo interno deve poter verificare se i dati utilizzati nel corso dell'analisi andamentale siano attendibili, confrontandoli con le risposte date dalla società cliente nei questionari informativi. In particolare, l'organo di controllo deve analizzare: tutti gli affidamenti attualmente in essere, le liquidità disponibili, il *rating* assegnato alla società dai diversi enti segnalanti, lo stato del rapporto nei confronti di ogni banca e le condizioni negoziali di ogni finanziamento in essere.

b) **Proprietà e management**: l'organo di controllo interno deve poter valutare la struttura manageriale in termini sia di competenza imprenditoriale e professionale sia di correttezza commerciale. In particolare l'organo di controllo deve analizzare: il livello di accentramento dell'azionariato (presenza o meno di un *dominus*), la presenza di comportamenti anomali/pregiudizievole da parte del management, il livello di allineamento fra proprietà e *management*<sup>(35)</sup> (che ruolo svolgono i maggiori azionisti all'interno della società) e la presenza di possibili criticità nella successione aziendale (passaggio di gestione)<sup>(36)</sup>.

---

(35) Includendo anche gli eventuali rapporti con le organizzazioni sindacali.

(36) L'indagine svolta dall'organo di controllo deve estendersi anche alle figure manageriali apicali quali il direttore commerciale, il responsabile di produzione o il

Inoltre l'organo di controllo interno deve richiedere alla società ogni tipo d'informazione utile riguardo la situazione patrimoniale delle principali figure in azienda.

c) **Pianificazione e controllo:** l'organo di controllo interno deve valutare le politiche aziendali e le variazioni nel mercato di riferimento in grado di compromettere la competitività e il successo della società cliente. In particolare si dovranno analizzare: le politiche di sviluppo e di marketing adottate dalla società, la strategia economico-finanziaria scelta e le attività di controllo dell'esecuzione dei piani aziendali. Nel fare ciò l'organo di controllo deve richiedere alla società ogni tipo di informazione riguardo: obiettivi di vendita e fabbisogno di circolante, programma aziendale degli investimenti, piano di copertura finanziaria, struttura finanziaria attuale, situazione fiscale e contributiva.

d) **Settore merceologico:** l'organo di controllo interno deve valutare le caratteristiche strutturali ed evolutive del settore in cui opera la società cliente. In particolare si dovrà analizzare: l'evoluzione della domanda futura, il ciclo di vita del settore (se si trova in una fase espansiva o recessiva), la struttura concorrenziale del settore<sup>(37)</sup> e il relativo posizionamento competitivo della società cliente<sup>(38)</sup>.

e) **Sistemi informativi aziendali:** l'organo di controllo interno deve valutare se la società cliente possiede sistemi informativi adeguati al fine di una corretta pianificazione, controllo e comunicazione interna ed esterna. In particolare, si dovrà richiedere alla società cliente ogni tipo di informazione utile riguardo: il sistema *hardware*, *software* e di *Enterprise Resource System* utilizzato e ogni altra informazione relativa alla gestione e al coordinamento dei processi aziendali (*Decision Support System*).

f) **Gruppo economico:** l'organo di controllo interno deve valutare la

---

responsabile finanziario il cui improvviso abbandono del suo ruolo può produrre conseguenze rilevanti sulla continuità aziendale.

(37) Per un corretto svolgimento dell'analisi del settore merceologico in cui la società monitorata opera, l'organo di controllo interno ed il revisore possono avvalersi di sistemi di *business information* quali, tra i più noti, **Databank** ([www.databank.it](http://www.databank.it)) e **Prometeia** ([www.prometeia.it](http://www.prometeia.it)). In particolare, **Prometeia** elabora costantemente l'*industrial risk*, cioè una misura sintetica di rischio settoriale (semi-specifico).

(38) Uno dei modelli più utilizzati per l'analisi del posizionamento competitivo, è il modello SWOT (*Strength Weaknesses Opportunities Threats*) che consente di valutare contemporaneamente i punti di forza e di debolezza della controparte e le opportunità e le minacce dell'ambiente competitivo.

struttura del gruppo economico di appartenenza della società cliente. In particolare, l'organo di controllo interno deve valutare i criteri contabili utilizzati nella redazione del bilancio consolidato, le situazioni contabili infragruppo e ricostruire il gruppo di rischio della società analizzata.

5.1.7.7. Inoltre, ogni qual volta emergano fatti o circostanze rilevanti che possano impattare sul profilo di rischio della controparte, è buona norma che l'organo di controllo interno riveda il processo di assegnazione dello *score* qualitativo.

5.1.7.8. La fase di analisi si deve concludere con un giudizio di sintesi (*judgemental*) sulla base di tutte le informazioni raccolte.

### 5.1.8. Valutazione finale

Valutazione  
finale

Attività di rendicontazione finalizzata alla predisposizione di un report finale per gli organi amministrativi e di direzione della società in cui andranno specificate, in modo dettagliato e circostanziato, le cause della crisi e le principali aree di anomalia gestionale. Il *report* si conclude con un giudizio complessivo da parte dell'organo di controllo interno.

5.1.8.1. L'attività di diagnosi del rischio si conclude con una dettagliata relazione finale predisposta dall'organo di controllo interno finalizzata ad esporre, in modo chiaro e consequenziale e circostanziato, le cause che hanno indotto ad un significativo deterioramento dell'equilibrio economico-finanziario ed avviato la crisi d'impresa.

5.1.8.2. Nella relazione finale l'organo di controllo interno deve riportare, per aree di analisi e di valutazione – andamentale, economico-finanziaria e qualitativa –, i fattori chiave che hanno inciso significativamente sull'incremento della probabilità d'insolvenza, esortando il management e l'organo amministrativo ad adottare i necessari provvedimenti d'urgenza (*action plan*).

5.1.8.3. Nella valutazione dei fattori di rischio e nell'individuazione delle aree di maggiore criticità, l'organo di controllo interno non deve limitarsi ad una mera ricognizione diagnostica, ma deve poter proattivamente formulare al management e all'organo amministrativo un plausibile giudizio prognostico.

5.1.8.4. Nella relazione finale, devono essere richiamate le fonti informative e documentali utilizzate, le procedure e metodologie d'indagine e gli standard professionali di riferimento.

5.1.8.5 La relazione finale si conclude con il rating complessivo sul rischio d'insolvenza inteso quale giudizio soggettivo (*judgmental*), responsabile e consapevole (*assurance*) dell'organo di controllo circa la probabilità d'insolvenza e la permanenza o meno del presupposto di continuità aziendale.

## 5.2. Procedura operativa semplificata<sup>(\*)</sup>

### 5.2.1. Uno schema semplificato per le aziende di minore dimensione

5.2.1.1. Si premette che la procedura ordinaria illustrata nel precedente capitolo 5.1.) è sostanzialmente applicabile in qualsiasi tipo di società, indipendentemente dalle sue dimensioni o dalla sua complessità organizzativa.

In quest'ambito, dunque, non è necessario proporre una procedura alternativa, semplificata rispetto a quanto illustrato nel precedente capitolo 5.1.).

5.2.1.2 L'analisi che qui si vuole condurre, pur non essendo alternativa a quella già esposta, vuole individuare un approccio preventivo di “*alert*” semplificato per gli enti societari che hanno un sistema organizzativo e di rilevazione dei dati amministrativi-contabili di ridotta complessità e sofisticazione, come sovente avviene nelle società che per limiti dimensionali hanno facoltà di predisporre il bilancio in forma abbreviata, ai sensi del nuovo art. 2435-*bis* Codice civile<sup>(39)</sup>, o che sono classificate come aziende che rientrano nella definizione di piccola e media dimensione, secondo i parametri convenzionali di cui all'art. 3 della direttiva UE 2013/3<sup>(40)</sup>.

---

(\*) A cura di Daniele Bernardi, ODCEC Milano.

(39) Ai sensi dell'art. 2435 bis del codice civile, le società che per due esercizi consecutivi non hanno superato i seguenti parametri dimensionali possono redigere il bilancio in forma abbreviata:

- a) totale ricavi di vendite o da prestazioni sino a 8,8 ML di Euro;
- b) totale attivo di bilancio sino a 4,4 ML di Euro;
- c) numero medio di occupati annuo inferiore a 50 unità.

(40) Sono piccole imprese le imprese che alla data di chiusura del bilancio non superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti:

- a) totale dello stato patrimoniale: 4 000 000 EUR;

5.2.1.3. Sono qui individuati gli elementi informativi, procedurali e qualitativi d'ausilio agli organi della *governance* e della vigilanza; in particolare, per indagine, rilevazione e monitoraggio degli stadi illustrati nella tabella in 1.5), riportata in precedenza e per valutare se un'impresa si trovi effettivamente in condizione di crisi reversibile, quindi generalmente recuperabile con l'adozione di tempestive iniziative.

5.2.1.4. Occorre considerare, innanzitutto, sotto il profilo aziendalistico, come, mentre l'insolvenza (irreversibile) rappresenta di sicuro uno stato di dissesto, non è detto che una qualsiasi crisi debba necessariamente sfociare in insolvenza.

È, infatti, come già osservato, connaturato nello stesso concetto dinamico di continuità che nella vita di un'azienda si verifichino momenti fisiologici di difficoltà, anche significativi, ma non necessariamente strutturali o irreversibili.

La crisi anticipa sempre l'insolvenza, ma, come detto, questa ne costituisce solo una possibile conseguenza.

5.2.1.5. D'altro canto, mentre è intuitivo osservare come l'insolvenza sia accertabile facilmente *ex post* all'esterno dell'ente societario, per via dell'inadempimento continuo delle obbligazioni assunte dalla società<sup>(41)</sup>, l'insorgere della crisi non è generalmente apprezzabile facilmente all'esterno del perimetro della direzione aziendale *ex ante* e la valutazione di questa, quando non sia ancora cronicizzata e quindi ancora reversibile, presuppone una visione non solo storica e statica ma anche prospettica e dinamica. Essa deve essere diretta a individuare l'incapacità in futuro di adempiere non solo le obbligazioni già assunte, ma anche

- 
- b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 8 000 000 EUR;
  - c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 50.

Sono medie imprese le imprese che non rientrano nella categoria delle microimprese o delle piccole imprese e che alla data di chiusura del bilancio non superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti:

- a) totale dello stato patrimoniale: 20 000 000 EUR;
- b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 000 000 EUR;
- c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 250.

(41) Non si fa riferimento in questo lavoro ai modelli elaborati in letteratura per la previsione dell'insolvenza basati sui dati storici di bilancio che assumono sempre carattere probabilistico e, se basati su dati storici rilevati esternamente, richiedono un'interpretazione delle informazioni contabili che, spesso, sono associate a una non corretta informativa societaria con conseguenti margini d'errori significativi (errore modello) e, comunque, in ogni caso da asimmetrie informative.

quelle prevedibili nel normale corso della gestione aziendale in continuità (*steady state*). Informazioni e analisi, queste, che tipicamente non solo non sono sempre disponibili all'esterno della società osservata ma che, al suo interno, richiedono anche adeguati sistemi informativi e assetti organizzativi orientati alla pianificazione e controllo.

5.2.1.6. Non si vuole qui sostenere l'inutilità di un'analisi desunta da dati storico-contabili, indici finanziari, analisi di bilancio, che, pur avendo un'importante funzione segnaletica di squilibri patrimoniali ed economici, patisce inevitabilmente due circostanze connaturate a questo tipo di analisi:

a) evidenza situazioni di fatto che si sono già verificate, storicizzate appunto e dunque non dinamiche;

b) se effettuata esternamente può essere influenzata dall'insufficiente conoscenza di tutte le informazioni necessarie e, altresì, da una non corretta trasparenza dell'informativa societaria e dei dati disponibili<sup>(42)</sup>.

5.2.1.7. È necessario, dunque, ricorrere a un'analisi in chiave dinamica, basata sulle prospettive e sulla programmazione aziendale futura, dov'è evidente che tale analisi possa essere *in primis* validamente condotta solo dagli organismi interni della *governance*, i soli in grado di disporre del necessario set informativo di dati aziendali non disponibili, in parte o in tutto, all'esterno.

5.2.1.8. Se si è d'accordo sulla nozione di crisi, come illustrata in altre parti di questo lavoro (3.4.2), definita come “la situazione, chiaramente individuata sul piano temporale, d'incapacità dell'impresa, misurabile ex ante in termini di probabilità (PD – probability of default), di generare, in via continuativa e non episodica, un adeguato flusso di cassa operativo. La capacità di generare liquidità deve essere tale da garantire un tempestivo e regolare servizio del debito”<sup>(43)</sup> ne consegue

---

(42) Da non sottovalutare, nell'analisi storica tramite indici e analisi di bilancio tradizionale effettuata esternamente, come le conclusioni dell'analista possano essere fuorviate anche in misura significativa, da politiche di bilancio improprie e/o riclassificazioni non corrette sotto il profilo dei principi contabili di riferimento.

Si tenga conto inoltre che la discrezionalità permessa dai principi contabili può compromettere l'attendibilità di valutazioni basate su modelli storico-contabili.

(43) In alternativa ma coerente a “l'incapacità corrente dell'azienda di generare flussi di cassa, presenti e prospettici, sufficienti a garantire l'adempimento di obbligazioni già assunte e di quelle pianificate”, CNDCEC, Informativa e valutazione crisi d'Impresa,

come nell'analisi proposta assuma assoluta prevalenza:

- 1) la dimensione finanziaria, sia attuale sia futura, attraverso il riferimento ai cash flow attuali e prospettici,
- 2) la valutazione anche delle obbligazioni non ancora assunte, ma prevedibili in base alla programmazione aziendale o derivanti dal normale corso di attività.

5.2.1.9. Per quest'analisi gli organi della *governance* e di vigilanza, in particolare, come illustrato in precedenza, dispongono già di strumenti affidabili: (i) il Principio di revisione (ISA Italia) 570, **Continuità aziendale**; (ii) il principio 11 delle Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate del CNDCEC (edizione settembre 2015), (iii) l'OIC 6, **Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio** e OIC 9, **Svalutazioni e perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni** (per i test di *impairment*).

5.2.1.10. Si osservi che tali documenti già pongono l'accento in modo univoco circa l'incertezza che contraddistingue l'individuazione di un reale stato di crisi aziendale, segnalando la necessità di abbinare sempre informazioni di natura qualitativa ai dati quantitativi e di associare l'analisi storica dei risultati con l'esame accurato dei piani di azione futuri della direzione e dei relativi flussi finanziari ed economici attesi.

5.2.1.11. Va da sé, di conseguenza, che l'osservanza dei documenti richiamati richieda di disporre, dunque, dell'accesso e della disanima d'informazioni in prevalenza interne all'azienda, che sono disponibili tipicamente solo alla direzione aziendale, agli organi interni della *governance* e *in primis*, quando istituiti, al collegio sindacale e, in subordine, al revisore legale<sup>(44)</sup>.

---

ottobre 2015, allineate entrambe con quanto previsto dal progetto di riforma cd Rordorf, "...introdurre una definizione di stato di crisi, intesa come probabilità futura d'insolvenza ..."

(44) In questo senso gli organi sociali di controllo, se la riforma sulla disciplina della crisi d'impresa troverà applicazione, dovrebbero aumentare sensibilmente con l'abbassamento dei limiti per la nomina obbligatoria dell'organo di controllo anche monocratico nelle S.r.l., dove, si ricorda, è prevista l'estensione dei casi in cui è obbligatoria la nomina dell'organo di controllo, anche monocratico, o del revisore, da parte della S.r.l., prevedendo tale obbligo quando la società per due esercizi consecutivi ha superato almeno uno dei seguenti limiti<sup>73</sup>:

1. Totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 2 milioni di euro;
2. Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2 milioni di euro;
3. Dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10 unità.

5.2.1.12. Dimostrato, come già accennato, che i modelli di valutazione che fanno utilizzo dei soli valori storici, col riferimento a dati contabili o a indici per l'apprezzamento degli equilibri finanziari dell'azienda, non sono idonei o perlomeno sufficienti per le valutazioni che qui interessano perché non consentono l'apprezzamento delle prospettive di evoluzione futura dell'azienda – lo scopo qui è valutare in anticipo i segnali dell'insorgere della crisi e intervenire per tempo con possibili azioni correttive, non quello di accertarla *ex post* – occorre dunque impostare l'analisi con un approccio in ottica prospettica e di programmazione.

5.2.1.13. In pratica solo una pianificazione a medio termine, c.d. in modo *forward looking*, può rilevare efficacemente non solo il probabile insorgere o aggravamento di uno stato di crisi, ma consentire agli organi della *governance* di progettare e pianificare tempestive misure correttive o confermarne la definitività, risolvendo, in quest'ultimo caso, in modo meno traumatico le conseguenze dell'interruzione del *going concern*.

5.2.1.14. Occorre quindi introdurre una logica di programmazione previsionale, spesso assente o carente, soprattutto, nelle entità di minori dimensioni e tipicamente nelle PMI; è comunque richiesta:

1) la costruzione di *budget* previsionali e piani pluriennali rigorosi, basati su asserzioni e ipotesi ragionevoli e verificabili, *in primis* su base tendenziale (inerziale) e poi con ragionevoli e verificabili azioni correttive (base), a prescindere da ipotesi di complesse e/o radicali azioni industriali di riconversione, inevitabilmente opinabili e di difficile verificabilità, soprattutto quando non sostenute da idonee professionalità esterne all'azienda (cui si potrà ricorrere, in un secondo momento, per l'impostazione di radicali azioni correttive, anche nell'ambito degli istituti di composizione della crisi, se necessario);

2) piani previsionali accompagnati da un'accurata individuazione di scenari alternativi, c.d. analisi di *stress*, che unitamente con l'ipotesi di base, tengano in considerazione analisi previsionali associate ad una possibile evoluzione peggiorativa delle principali variabili macroeconomiche di settore (per esempio un repentino e inatteso aumento del costo delle materie prime o *commodities* per le aziende industriali che ne fanno largo uso, del costo dell'energia in alcuni settori ad alto consumo, dei tassi d'interesse per aziende fortemente indebitate). Ipotesi di *stress* che devono essere plausibili anche se solo possibili con ridotte probabilità di accadimento;

---

Questo non potrà che avere effetti positivi e auspicabili per gli scopi qui trattati.

- 3) costruzione dei *cash-flow* previsionali (analisi inerziale, base e *worst case*);
- 4) monitoraggio continuo da parte degli organi di *governance* e della vigilanza degli stati d'avanzamento e valutazione degli scostamenti tra consuntivi e previsioni;
- 5) individuazione di almeno due grandezze che ai fini dell'analisi assumano rilievo, il MOL (Margine operativo lordo) e la posizione finanziaria netta aziendale in chiave prospettica<sup>(45)</sup>.

5.2.1.15. Per tali attività inevitabilmente occorrerà partire dal consuntivo di una situazione economico-patrimoniale aggiornata, da normalizzare secondo quanto illustrato in 5.1.4.2.), per poi sviluppare le proiezioni della pianificazione ipotizzata.

Partendo dai passaggi sopra descritti si arriverà alla verifica:

- a) sotto il profilo finanziario, della capacità dell'azienda di sostenere (rimborsare) il debito finanziario con i *cash-flow* operativi;
- b) sotto il profilo economico, il confronto tra la struttura aziendale dei costi con l'individuazione del *break-even* e i proventi della gestione attesi, anche in ipotesi di stress.

5.2.1.16. Avendo sempre a mente che la previsione dell'insolvenza prospettica si realizza con l'incapacità della gestione corrente aziendale di ripagare il debito con i flussi finanziari attesi dalla gestione.

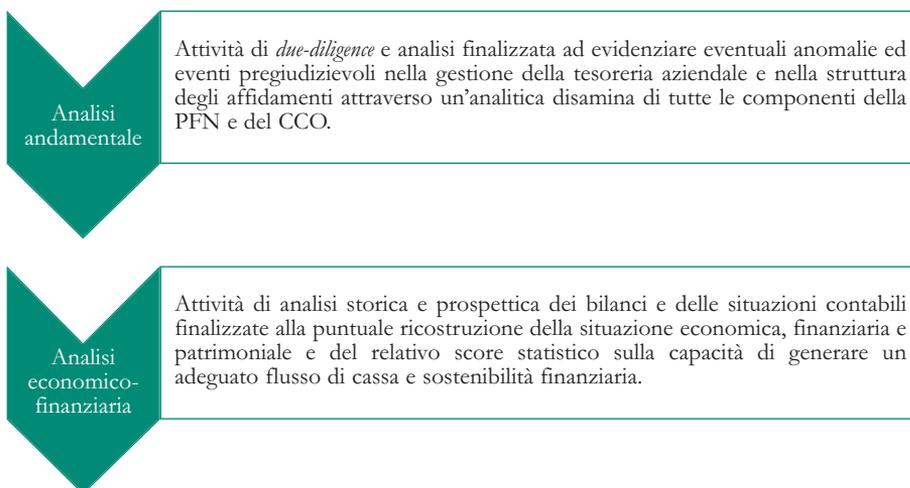
5.2.1.17. I passaggi descritti, infine, sono in collegamento diretto nell'analisi delineata nel precedente schema di procedura ordinaria in 5.1).

Dovranno essere tenute in considerazione almeno le seguenti fasi indicate e quivi ripercorse con le semplificazioni evidenziate:

Review  
contabile

Attività preliminare di revisione finalizzata alla normalizzazione, riclassificazione ed eventuale rettifica dei dati necessaria ad eliminare ogni possibile asimmetria informativa ad attestare (*assurance*) la significatività e veridicità dei dati contabili.

(45) La misurazione della capacità di ripianare il debito finanziario è ben rappresentato dal rapporto tra il MOL e la posizione finanziaria netta. Gli indicatori che hanno una buona attitudine nell'evidenziare situazioni critiche e possibili evoluzioni negative fanno riferimento, infatti, agli indici che misurano il rapporto tra autofinanziamento e posizione debitoria, CNDCEC, Linee guida, Informativa e valutazione nella crisi d'impresa, ottobre 2015.



Per la verifica:

- a) dei dati ottenuti e delle informazioni dalla direzione e la normalizzazione dei dati contabili (p.es. i *leasing*, *impairment* sulla recuperabilità degli attivi, OIC 9<sup>(46)</sup>),
- b) per la determinazione e monitoraggio dei flussi di cassa (*cash flow*), individuazione della Posizione finanziaria netta (PFN) e del capitale

---

(46) Tenuto conto che “La realtà contabile è ben altra cosa rispetto alla realtà viva e operativa dell'azienda in attività. Il quadro che emerge dal raffronto tra poste attive e passive, non sempre corrisponde alla situazione patrimoniale - finanziaria effettiva e concreta del patrimonio funzionante.

Perché vi sia allineamento con quest'ultimo occorre un processo rigoroso d'impairment degli attivi, con riferimento al valore d'uso determinato in misura corrispondente ai flussi di cassa attesi.

A tale riguardo, si osserva che l'insolvenza prospettica si sostanzia in una situazione d'inattitudine a estinguere il debito con i flussi prospettici al servizio dello stesso. Il patrimonio è pari alla somma algebrica del *enterprise value* e del debito operativo normalizzato (Posizione Finanziaria Netta negativa maggiorata del debito non finanziario scaduto).

L'*enterprise value* da parte sua corrisponde all'attualizzazione dei flussi prospettici e cioè al risultato dell'impairment test o, in altri termini, al valore d'uso determinato secondo le regole dell'OIC 9.

Se il valore d'uso è inferiore al debito operativo normalizzato, il Patrimonio Netto è negativo, la società ha perso il proprio capitale sociale e i flussi di cassa prospettici non consentono il pagamento integrale del debito”. CNDCEC, Linee guida, Informativa e valutazione nella crisi d'impresa, ottobre 2015.

circolante operativo (CCO) e, appunto, analisi andamentale,

c) per l'analisi previsionale e la verifica dell'adeguatezza del flusso di cassa prospettico e il suo monitoraggio nel tempo con i dati consuntivati.

5.2.1.18. A differenza della procedura completa descritta in 4.1.), quanto qui previsto non arriva all'assegnazione di un *rating* di rischio volto alla misurazione delle probabilità di default (1.5.), come descritto nei capitoli precedenti, ma ha lo scopo di razionalizzare e costituire una procedura di misurazione e “*Alert*” interno per gli organi della governance, ed in particolare, quando presenti, per i sindaci, che avranno uno strumento aggiornato per esercitare la loro funzione di vigilanza sull'adeguatezza del sistema amministrativo<sup>(47)</sup> e per intercettare i primi segnali di minaccia sulla continuità aziendale, e dunque di crisi, conseguendo lo scopo indicato in premessa 1.2), cioè d'aggiornamento delle metodologie con cui esercitare le loro funzioni con un approccio non più solo di *compliance* e valutazione storica, come in prevalenza fino ad oggi condotto, ma previsionale (*forward-looking*).

5.2.1.19. Un lavoro certamente impegnativo ma necessario, da un lato non solo, come detto, per raggiungere lo scopo indicato nella premessa 1.2.), ma, dall'altro, sia per qualificare il ruolo e l'apprezzamento della vigilanza e controllo societario col non trascurabile sottoprodotto, sotto il profilo della responsabilità non solo degli organi di controllo interno, ma di tutti gli attori della *governance*, di avere adempiuto i loro doveri con la professionalità e diligenza richiesta dalla legge e dall'evoluzione del mercato.

---

(47) Si rammenta che l'art. 13, lettera b), della Legge delega per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza, maggio 2016, prevede “Il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.



## 6. CONCLUSIONI<sup>(\*)</sup>

6.1. Si consideri che il secondo comma dell'art. 25 della proposta di direttiva comunitaria, in discussione al Parlamento Europeo<sup>(48)</sup>, stabilisce che “Gli Stati membri incoraggiano, in qualsiasi modo da essi ritenuto appropriato, lo sviluppo e l'adesione a codici volontari di condotta professionale nel campo della ristrutturazione, insolvenza e seconda possibilità, così come altri meccanismi di controllo efficaci riguardanti le disposizioni di tale Servizi” e che il disegno di legge di riforma sulla disciplina della crisi d'impresa, prevede d'introdurre nella legislazione civilistica “il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale nonché d'attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.

6.2. In considerazione di quanto sopra e tenuto conto dei doveri propri degli organi legali di vigilanza (tipicamente i collegi sindacali nel sistema di governance tradizionale), sia anche dei revisori legali, chiamati a svolgere con ruoli e strumenti declinati in forme diverse di presidio e controllo la salvaguardia dell'efficiente funzionamento del complessivo sistema organizzativo e di controllo interno aziendale, questi, evidentemente in forme diverse, saranno sempre più chiamati a svolgere un ruolo proattivo e non meramente rendicontale e consuntivo nell'ambito del complessivo sistema di controllo aziendale per il perseguimento dell'obiettivo indicato - **rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale** - e ciò, in particolare per i collegi sindacali (o gli analoghi nelle altre forme previste di governance), vertice

---

(\*) A cura di Daniele Bernardi, ODCEC Milano e Massimo Talone, ODCEC Milano.

(48) Infra Proposta 2016/0359 (COD) del 22.11.2016.

riconosciuto del complesso sistema e dei diversi attori dei sistemi dei controlli aziendali.

6.3. A tal proposito, l'adozione di linee guida comportamentali, metodologiche e procedurali, riconosciute come standard di *best practice* per la categoria, costituiranno il necessario presupposto per un'efficiente ed efficace attività di monitoraggio e diagnosi precoce della crisi d'impresa, a salvaguardia del presupposto di continuità aziendale.

6.4. Riteniamo che il sistema operativo proposto (metodologie, procedure e strumenti), costituisca una buona base per rispondere a queste esigenze, evidentemente non l'unica possibile, ma comunque con un buon grado di efficienza e solida utilità pratico/operativa.

I suggerimenti e le procedure qui suggerite troveranno utilità anche per gli amministratori delle imprese che dovranno integrare, come osservato, i sistemi organizzativi aziendali per rispondere alle previsioni legali di prossima introduzione.

## 7. GLOSSARIO

**Approccio *cash-flow oriented*** – Tale approccio consiste nella valutazione di un qualsiasi *asset* (impresa, cespiti ...) basandosi sui flussi di cassa futuri (generalmente scontati). Ad esso si contrappongono i metodi di valutazione basati su grandezze reddituali e quelli basati sui multipli (valutazione relativa).

**Approccio *forward-looking*** – Letteralmente: “Approccio orientato al futuro”. In particolare, con l’espressione *forward looking* si intende una specifica tipologia di analisi per la valutazione di un fenomeno attuale, basandosi sui probabili scenari futuri (ad esempio il rischio di insolvenza è valutato in base alle aspettative future). Ad esso si contrappone l’approccio *backward-looking*, che analizza lo stesso fenomeno osservando le manifestazioni passate (ad esempio il rischio di insolvenza è valutato in base alla storia passata di un’impresa).

**Assurance** – Si riferisce all’attività di revisione e asseverazione della qualità, veridicità e correttezza di qualsiasi tipologia di documento contabile.

**Decision Support System (DSS)** – È un sistema *software* di supporto alle decisioni, che permette di aumentare l’efficacia dell’analisi in quanto fornisce supporto a tutti coloro che devono prendere decisioni strategiche di fronte a problemi che non possono essere risolti con i modelli della ricerca operativa. La funzione principale di un DSS è quella di estrarre in poco tempo e in modo versatile le informazioni utili ai processi decisionali, provenienti da una rilevante quantità di dati.

**Due diligence** – È l’attività d’investigazione e di approfondimento di dati e di informazioni relative all’oggetto di una trattativa. Il fine di questa attività è quello di valutare la convenienza di un affare e di identificarne i rischi e i problemi connessi, sia per negoziare termini e condizioni del contratto, sia per predisporre adeguati strumenti di garanzia, di indennizzo o di risarcimento.

**Enterprise Risk Management (ERM)** - L’*Enterprise Risk Management* è stato proposto nel 2004 dal Co.S.O. of the *Tradeway Commission* allo

scopo di guidare i manager al fine di valutare e migliorare la gestione del rischio aziendale, complessivamente intesa attraverso un modello integrato e comprensivo di tutti i rischi aziendali. Nell'“*Enterprise Risk Management*” (ERM) rientra l'insieme delle regole, dei controlli e di ogni altra forza che contribuisce a mantenere l'Organizzazione aziendale costantemente orientata al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- conformità delle operazioni a leggi e regolamenti;
- efficacia ed efficienza delle operazioni;
- affidabilità e integrità delle informazioni (ivi comprese le informazioni finanziarie e di bilancio);
- salvaguardia del patrimonio aziendale.

**Rating** – È la valutazione del merito creditizio espressa solitamente in caratteri alfanumerici, per cui ogni carattere rappresenta una determinata probabilità di *default*. La determinazione del *rating* si basa sia su dati storici (approccio *backward-looking*) sia su dati prospettici (approccio *forward-looking*), provenienti, ad esempio, dal *business plan* aziendale.

**Rischio sistematico** – È la porzione di rischio propria del mercato o di un suo settore, che non può essere eliminata mediante la diversificazione. Per questo motivo è anche detto rischio non diversificabile.

**Rischio specifico o idiosincratco** – È la porzione di rischio che può essere eliminata mediante la diversificazione e per questo motivo è anche detto rischio diversificabile. In sostanza, rappresenta la parte di rischio peculiare dovuta all'attività di una specifica impresa.

**Score** – È la valutazione del merito creditizio espressa solitamente in caratteri numerici. La determinazione dello *score* si basa principalmente su dati storici (approccio *backward-looking*) riguardanti la situazione economico-finanziaria dell'impresa. Lo *score* può essere paragonato ad un'istantanea rappresentante la situazione attuale in cui versa l'impresa, non tenendo conto di eventuali sviluppi futuri.

**Variabile Casuale o Aleatoria** (in inglese *Random Variable*) - È una variabile che può assumere valori diversi in dipendenza da qualche fenomeno aleatorio, il cui risultato finale non è determinabile con assoluta certezza a priori. Uno degli esempi più comuni è il risultato del lancio di un dado, che rappresenta la variabile casuale, nel quale ogni numero ha una probabilità di verificarsi pari ad 1/6.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### Circolari e Paper

- Banca d'Italia, Circolare n. 272 del 30.7.2008 (*Fascicolo "Matrice dei conti"*) - 7° aggiornamento del 20.01.2015
- Banca d'Italia, *Applicazione del Regolamento (UE) n. 575/2013 e della direttiva 2013/36/UE*
- Banca d'Italia, *Recepimento della nuova normativa prudenziale internazionale. Metodo dei rating interni per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito (2006)*
- CNDCEC, Principi di attestazione dei piani di risanamento (2014)
- CNDCEC, Linee guida, Informativa e valutazione nella crisi d'impresa, ottobre 2015.
- Comitato di Basilea, Accordo di Basilea II (2004)
- Comitato di Basilea, Accordo di Basilea III (2011)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSo), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (2004)
- Disegno di legge n. 3671, *Delega al Governo per la riforma organica delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza* (maggio 2016)
- Disegno di legge n. 3671-bis, *Delega al Governo per la riforma organica delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza* (3 febbraio 2017 testo per il Senato della Repubblica dopo l'approvazione della Camera)
- Decreto legislativo n. 136 del 18 agosto 2015
- Decreto legislativo n. 139 del 18 agosto 2015
- Decreto legislativo n. 135 del 17 luglio 2016
- Ministero delle Attività Produttive, *Decreto ministeriale n.238 del 12 ottobre 2005*
- Ordine dei Commercialisti e degli Esperti Contabili (ODCEC), *Rating Advisory. Linee guida per il monitoraggio proattivo del merito creditizio e l'assegnazione del rating d'impresa (2015)*
- Parlamento Europeo e Consiglio Europeo, *Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo su l'introduzione di un sistema di*

*ristrutturazione preventiva, di concessione di una seconda possibilità concessa al debitore e su misure per aumentare l'efficienza delle procedure di ristrutturazione, concorsuali e di esdebitazione con modifica la direttiva 2012/30 / UE (Strasburgo, 22-11-2016)*

Parlamento Europeo e Consiglio Europeo, regolamento 2015/848 del 20 maggio 2015 relativo alle procedure di insolvenza

Commissione Europea, raccomandazione n. 2014/135/UE del 12 marzo 2014, *Un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza* (2014)

Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea, Direttiva comunitaria 2013/34/UE, (2013)

International Accounting Standards Board (IASB), *LAS 17* (2010)

International Accounting Standards Board (IASB), *IFRS 9*

International Accounting Standards Board (IASB), *LAS 1*

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), *ISRE 2400* (2012)

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), *ISRE 2410* (2006)

*International Standard on Auditing* (ISA Italia), *ISA 100-999*

*International Standard on Review Engagements* (ISRE), *ISRE 2000-2699*

*International Standard on Assurance Engagements* (ISAE), *ISAE 3000-3699*

*International Standard on Related Services* (ISRS), *ISRS 4000-4699*

*International Standard on Quality Control* (ISQC), *1-99*

Organismo Italiano di Contabilità, *OIC 10* (2014 e aggiornamento dicembre 2016)

Organismo Italiano di Contabilità, *OIC 9* (2014 e aggiornamento dicembre 2016)

Organismo Italiano di Contabilità, *OIC 6* (2011)

Organismo Italiano di Contabilità, *OIC 5* (2008)

## 9. APPENDICI

### 9.1. Appendice A (Elenco anomalie rilevanti - *early warning*)

La procedura di *adeguata verifica* proposta recepisce la metrica probabilistica dai modelli IRB (*Internal Rating Based approach*) ritenuti conformi alle indicazioni dei principali enti regolatori, nazionali ed internazionali e alla best practice internazionale. I dati richiesti per l'elaborazione (vedere anche appendice B), e le anomalie sono indicati per il migliore utilizzo del modello elettronico proposto (vedere in [http://www.odece.mi.it/.....](http://www.odece.mi.it/))

#### 9.1.1. Anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali

- 9.1.1.1 Ricevute ed altri avvisi di pagamento non onorate alla scadenza;
- 9.1.1.2 Ritardi nei pagamenti concordati superiori a 90 giorni;
- 9.1.1.3 Pagamenti parziali rispetto al prezzo concordato;
- 9.1.1.4 Richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati;
- 9.1.1.5 Compensazioni, abbuoni derivanti da resi, controversie derivanti dalla quantità del prodotto o da ritardi nei termini di consegna anomali rispetto la media del settore;
- 9.1.1.6 Sconti o promozioni di ogni tipo in misura superiore al 50% del prezzo di listino o comunemente praticato, in ogni caso considerati anomali in rapporto alle comuni condizioni d'uso di piazza.

#### 9.1.2. Anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari

- 9.1.2.1 Significativo e concordante<sup>(49)</sup> deterioramento dei *rating*

---

(49) Nel senso di coincidente e concomitante *downgrade* da parte di più banche o enti finanziatori.

interni assegnati dalle banche (*downgrade*);

9.1.2.2. Sconfini rilevanti<sup>(50)</sup> e ripetuti in Centrale dei Rischi (avvenuti nell'arco degli ultimi 12 mesi);

9.1.2.3. Anomalo aumento delle richieste di garanzie su beni aziendali o di soggetti terzi;

9.1.2.4. Anomalo aumento delle segnalazioni in C.R. di insoluti su anticipo crediti;

9.1.2.5. Anomale richieste di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi. In particolare, ripetute richieste di temporanee disponibilità di cassa per far fronte a esigenze di tesoreria non giustificate dalla stagionalità;

9.1.2.6. Anomala e continuativa crescita dei fidi utilizzati, con particolare riferimento al sovra-utilizzo dei fidi di smobilizzo crediti commerciali (fidi autoliquidanti);

9.1.2.7. Rientri nelle linee di credito per cassa o per firma che non si inseriscono in una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti<sup>(51)</sup>;

9.1.2.8. Richiesta di finanziamenti straordinari aventi per scopo consolidamento di debiti a breve termine e riscadenzamenti di prestiti persistenti non correlate a manovre finanziarie di ottimizzazione della struttura finanziaria ovvero, anche riduzioni di linee di fido non utilizzate, se non nell'ambito di una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti<sup>(52)</sup>;

---

(50) Uno sconfino è considerato **rilevante** se presenta un importo superiore al 5% del complessivo fido accordato a livello di sistema (insieme degli enti segnalanti). Va comunque esclusa la stagionalità che può determinare fabbisogni specifici anche se un adeguato sistema di tesoreria dovrebbe consentire di prevedere in anticipo i fabbisogni stagionali ed evitare tali sconfini negoziando *ex ante* con le banche linee di temporanee disponibilità (TMD). Come stabilito dal principio di revisione n. 135 per i revisori e, in via generale, per i sindaci dall'art. 2403 del cod.civ., rientra nel perimetro di competenza dell'organo di controllo societario la valutazione dell'adeguatezza del sistema informativo e quindi delle procedure di pianificazione e controllo in grado di assicurare una gestione efficace ed efficiente (**rischio informativo**).

(51) Anche se il rientro è concordato con la banca ed è bonario, rappresenta comunque un segnale di interruzione se pur consensuale del rapporto di fiducia banca-cliente.

(52) Ad esempio la banca può concedere al cliente una riduzione del tasso di interesse del finanziamento oppure può disporre un allungamento della durata del finanziamento. Tali modifiche contrattuali, che di per sé sono fisiologiche e rientrano

9.1.2.9. Mancato pagamento di rimborsi di prestiti obbligazionari o di altri impegni in linea interessi o capitale ovvero riscadenzamenti e dilazioni su prestiti obbligazionari in essere;

9.1.2.10. Progressivo peggioramento delle condizioni negoziali praticate sulle linee di credito, sintomatico<sup>(53)</sup>;

9.1.2.11. Progressivo peggioramento del rating bancario assegnato alla capogruppo o ad altre società del gruppo economico di appartenenza il cui peso specifico nell'area di consolidamento sia ritenuto rilevante<sup>(54)</sup>;

9.1.2.12. Mancato rispetto delle condizioni negoziali correlate alla concessione di linee di fido o a sue condizioni di utilizzo (*covenant*)<sup>(55)</sup>.

### 9.1.3. Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali

9.1.3.1. Mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano per la società impegni pecuniari di rilevante entità;

9.1.3.2. Mancato rilascio di garanzie commerciali a garanzia di impegni aziendali “di fare” (*Bid Bond*, *Advance Payment Bond*, *Performance Bond*, ecc.).

9.1.3.3. Mancato rilascio garanzie a fronte di prestazioni “di dare” (*Payment Bonds*, *Retention Money Bond* ecc.).

---

nell'ambito della gestione dell'impianto fidi in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale, possono costituire misure di *forbearance* se concesse ad un'impresa in difficoltà finanziaria, ad esempio in presenza di sconfini ripetuti.

(53) Le condizioni negoziali bancarie (tassi d'interesse e commissioni) sono correlate al *rating* assegnato: se le banche aumentano 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).

(54) L'organo di controllo preposto al monitoraggio deve sempre estendere il suo giudizio di merito all'intero gruppo economico (o imprenditoriale) di appartenenza: il rating dell'azienda può peggiorare anche per effetto dell'andamento della capogruppo (quasi mai il contrario) e tale fattore deve essere sempre tenuto in seria considerazione.

(55) Ad esempio, quando nel contratto di finanziamento è inserita una clausola di variazione del tal tasso d'interesse o spread (“*step up* o *step down*”) condizionata al rispetto di determinati *covenant di bilancio* (mantenimento di indici finanziari, come ad esempio, patrimonio netto su posizione finanziaria netta o oneri finanziari su MOL entro determinati *range* di valori) ovvero *covenant giuridici*, come ad esempio, non distribuzione di utili o apporto mezzi propri. Indirettamente, se non rispettati essi possono far peggiorare la situazione finanziaria anche prospettica.

### 9.1.4. Anomalie contabili e di bilancio

9.1.4.1. Riduzione superiore al 50% del patrimonio netto per effetto di perdite d'esercizio;

9.1.4.2. Riduzione del capitale tangibile<sup>(56)</sup> rettificato inferiore a zero;

9.1.4.3. Drastica riduzione dei valori dell'attivo per perdite durevoli di valore o delle garanzie rilasciate a terzi a fronte di impegni finanziari rilevanti;

9.1.4.4. Drastica riduzione del fatturato per un ammontare superiore al 10% ovvero superiore al 30% del margine di sicurezza (ricavi di vendita – BEP);

9.1.4.5. Anomalo aumento del capitale circolante operativo<sup>(57)</sup> non compensato da un pari aumento dell'autofinanziamento operativo<sup>(58)</sup>;

9.1.4.6. Drastica riduzione del flusso di cassa operativo accompagnato da un saldo netto di gestione negativo;

9.1.4.7. *Debt Service Coverage Ratio* < 1,1<sup>(59)</sup>;

9.1.4.8. Autofinanziamento operativo negativo;

---

(56) Per **capitale tangibile rettificato** deve intendersi il valore del capitale netto contabile, così come risulta dall'ultimo bilancio d'esercizio, al netto delle immobilizzazioni immateriali e delle rivalutazioni su cespiti immobiliari (fondo rivalutazione).

(57) Per capitale circolante operativo, secondo la tassonomia della Centrale dei Bilanci® a cui in questa sede sempre si rinvia, si intende la somma algebrica dei crediti e debiti commerciali (sia a breve che a medio lungo termine), dei crediti e debiti diversi (compreso ratei e risconti) e delle giacenze di magazzino.

(58) Per autofinanziamento operativo si intende il risultato operativo lordo (MOL) aumentato/diminuito degli accantonamenti/utilizzi a fondi spese e rischi, aumentato dei ricavi ed oneri diversi e dei costi capitalizzati.

(59) In prima approssimazione, Per DSCR si intende il rapporto tra flusso di cassa operativo e la somma di tutti gli impegni finanziari inderogabili pagati nell'esercizio. Tali impegni sono rappresentati dal servizio del debito bancario ed erariale ovvero: dagli oneri finanziari netti e rate di mutuo in scadenza nell'esercizio e delle imposte e tasse pagate dell'esercizio. Tale rapporto affinché sia garantita, una ordinaria e normale gestione finanziaria, deve essere pari 1,1 per considerare prudentemente anche il rischio di future diminuzioni non previste nel flusso di cassa operativo (perdite inattese della distribuzione dei flussi di cassa).

9.1.4.9. Drastica crescita della posizione finanziaria netta associata ad un rapporto CNT/CI<sup>(60)</sup> < 30%;

9.1.4.10. *Liabilities leverage* (Equity/Total Assets < 5% -10%) e *Profit before taxes/Revenues* < -1%;

9.1.4.11. Oneri finanziari netti/margine operativo lordo<sup>(61)</sup> > 30%;

9.1.4.12. Anomala crescita dei costi capitalizzati non rientranti tra le immobilizzazioni valutabili al *fair value* (marchi, brevetti, opere d'ingegno) non giustificati da una dimostrabile crescita degli investimenti materiali ed aumento nel volume d'affari.

### 9.1.5. Anomalie gestionali

9.1.5.1. Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;

9.1.5.2. Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessione o di fornitura importanti;

9.1.5.3. Difficoltà con il personale;

9.1.5.4. Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;

9.1.5.5. Comparsa di concorrenti di grande successo;

9.1.5.6. Elevati rischi ambientali non adeguatamente coperti da polizze assicurative;

9.1.5.7. Elevati rischi di *compliance* (mancanza o carenza di un modello organizzativo ex D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231)

### 9.1.6. Anomalie erariali

9.1.6.1. Mancato pagamento di imposte dirette, indirette e ritenute d'acconto per oltre un semestre;

---

(60) CNT = capitale netto tangibile; CI = capitale investito (capitale fisso netto + capitale circolante operativo + immobilizzazioni finanziarie).

(61) Nella tassonomia della Centrale dei Bilanci<sup>®</sup>, il MOL non comprende la voce "ricavi e oneri diversi" che viceversa è compresa convenzionalmente nel calcolo del EBITDA. Tale scelta metodologica si giustifica con la necessità di non influenzare la principale grandezza segnaletica di reddito con voci contabili residuali fortemente influenzate da politiche di bilancio e scelte discrezionali.

9.1.6.2. Mancato pagamento di contributi previdenziali e premi assicurativi obbligatori per lavoratori dipendenti per oltre un semestre.

### 9.1.7. Anomalie da eventi pregiudizievoli

9.1.7.1. Iscrizioni di ipoteche giudiziarie, pegni e forme tecniche di prelazione su beni aziendale;

9.1.7.2. Decreti ingiuntivi ricevuti ed atti di ricognitivi di avvio di azioni per il recupero dei crediti;

9.1.7.3. Protesto di assegni e cambiali;

9.1.7.4. Istanze di fallimento avanzate da creditori aziendali;

9.1.7.5. Default/fallimento dei garanti e default/fallimento dei garantiti (rischio infragruppo);

9.1.7.6. Intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività.

## 9.2. Appendice B (*Information request list*)

(Documentazione minimale da richiedere agli organi di Amministrazione e Direzione)

1. Dichiarazione (“*Management Representation Letter*”), ai sensi e per gli effetti degli art. 1227 e 2409 cod. civ., del riconoscimento della propria responsabilità riguardo alla completezza, autenticità e attendibilità di tutta la documentazione messa a disposizione ai fini dell'espletamento dell'attività estimativa, nonché correttezza ed esattezza delle informazioni ivi contenute e di quelle comunicate verbalmente;

2. Organigramma del gruppo economico rientrante nel perimetro dell'analisi;

3. Visura gruppo economico;

4. Visura camerale storica con eventi pregiudizievoli;

5. Visura situazione pagamenti;

6. Documentazione sociale (atto costitutivo, statuto e poteri di firma aggiornati);

7. Ultime 48 segnalazioni Centrale dei Rischi oltre mesi anno in corso. (da richiedere direttamente a cura dell'Amministratore Unico via PEC con modello Banca d'Italia);

8. Ultimi 4 dossier di bilancio (stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa, relazione sulla gestione, relazione sindacale, relazione del revisore, verbale di approvazione);

9. Ultime 4 situazioni contabili al 31.12 complete di scritture di chiusura ed assestamento;
10. Situazione come da piano dei conti a data recente;
11. Dettaglio mastri principali conti di stato patrimoniale e conto economico compreso il conto cassa;
12. Libro giornale ultimi 4 esercizi ed esercizio in corso;
13. Libro degli inventari ultimi 4 esercizi in corso ed esercizio in corso;
14. (se esistente) piano aziendale pluriennale e budget d'esercizio;
15. Questionario informativo di gruppo e aziendale;
16. Situazione debiti v. banche ed altri intermediari finanziari;
17. Documentazione bancaria completa (lettere contratto, rogiti, capitolati, documenti di sintesi, piani di ammortamento, estratti conto con liquidazioni periodiche, *rating* assegnati, comunicazioni, lettere di fideiussioni, pegni ed ipoteche);
18. Dettaglio mensile delle operazioni di acquisto e vendita ai fini IVA (imponibili, IVA a debito, IVA a credito, versamenti, crediti IVA da riportare) – ultimi 3 esercizi ed esercizio in corso;
19. Dettaglio mensile competenze pagate ai dipendenti (salari e stipendi) - ultimi 3 esercizi ed esercizio in corso;
20. Versamenti periodici e relative liquidazioni di tutti i contributi INPS, INAIL e TFR versati relativi agli ultimi 3 esercizi;
21. Dettaglio posizione erariale e contributiva in essere (estratto conto fiscale e DURC) con separata indicazione di eventuali pagamenti in arretrato;
22. Versamenti periodici e relative liquidazioni di tutte le imposte e tasse anche comunali relative agli ultimi 3 esercizi;
23. Copia di tutte le polizze assicurative, certificazioni ambientali, licenze ed autorizzazioni;
24. Copia dei contratti di recupero crediti ed insoluti (CRM);
25. Elenco dei creditori titolari di garanzie personali (fideiussioni) e reali (pegno, ipoteca e privilegi speciali o generali) con specifica dei beni su cui grava il diritto, dell'importo del credito garantito e del valore della garanzia;
26. Copia documentale di tutte le garanzie rilasciate e ricevute (fideiussioni, pegni, ipoteche);
27. Elenco dettagliato dei clienti e fornitori con specifica indicazione, per ogni nominativo, della regione sociale completa, sede legale, indirizzo, importo, scadenza, percentuale presunta di realizzo/insoluto e della eventuale causa legittima di prelazione.

### 9.3. Appendice C (Fac-simile Management Representation Letter)

Dichiarazione di responsabilità rilasciata ai sensi e per gli effetti degli artt. 1227 e 2409 Codice Civile  
(*Management Representation Letter*)

Gentile Dottore,

Il sottoscritto, [nome e cognome legale rappresentante], nella sua qualità di [qualifica legale] della società [denominazione sociale completa], dichiara che i sottoelencati documenti sono completi, veritieri e corretti e conformi alle scritture contabili aziendali.

Dichiara, inoltre, la propria responsabilità riguardo alla completezza, autenticità e attendibilità di tutta la documentazione messa a disposizione ai fini dell'espletamento dell'attività di diagnosi del rischio d'impresa, nonché correttezza ed esattezza delle informazioni ivi contenute e di quelle comunicate verbalmente.

Conseguentemente, manleva il sindaco/revisore da ogni responsabilità riconducibile alle fattispecie previste dagli artt. 1227 e 2409 del codice civile.

a) Visura Centrale dei Rischi dal \_\_\_\_\_ all'ultima data disponibile, richiesta direttamente dal legale rappresentante ad una filiale della Banca d'Italia;

b) Situazione aggiornata dei rapporti, sia su base passiva che attiva, verso banche ed altri enti finanziari (società di leasing e factoring), con separata e specifica indicazione per ciascun ente finanziatore, della forma tecnica d'utilizzo, del fido accordato, del fido utilizzato, delle garanzie rilasciate e delle condizioni negoziali attualmente in vigore (tassi d'interesse, commissioni, spese, valute);

c) Ultimi fogli informativi (condizioni negoziali) relativi a tutti i fidi bancari (per cassa e autoliquidanti), dei mutui e finanziamenti a medio e lungo termine, leasing e factoring;

d) Per i finanziamenti bancari (garantiti o chirografi) i rispettivi piani d'ammortamento, con specifica indicazione del debito residuo ancora da rimborsare;

e) Ultimi quattro bilanci d'esercizio;

f) Bozza di bilancio d'esercizio \_\_\_\_\_ comprensiva di tutti gli allegati;

g) Situazioni contabili al 31.12 relative agli ultimi cinque esercizi, comprensive di tutte le scritture di assestamento, a firma e timbro del

legale rappresentante;

h) Situazioni contabili al \_\_\_\_\_ e al \_\_\_\_\_, comprensive delle stime di magazzino, a timbro e firma del legale rappresentante;

i) Dettaglio delle consistenze di magazzino (merci) alla data del \_\_\_\_\_ per macro categorie di articoli;

j) Elenco dettagliato dei crediti verso clienti e debiti verso fornitori, con specifica indicazione della ragione legale completa, partita IVA, dell'importo in scadenza ed importo eventualmente scaduto.

k) Prospetto mensile dei ricavi e degli incassi dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_;

Timbro e firma  
(nome e cognome legale rappresentante)

#### **9.4. Appendice D (Documenti e modello di adeguata verifica scaricabili dal sito ODCEC)**

Il programma per la simulazione dell'adeguata verifica è scaricabile dai seguenti link:

“<http://www.odcec.mi.it/Ordine/Quaderni.aspx>”

e

“[http://www.odcec.mi.it/Ordine/Iscritti/Commissioni\\_consultive/Commissioni\\_dell\\_Ordine/Commissione\\_Controllo\\_Societario.aspx](http://www.odcec.mi.it/Ordine/Iscritti/Commissioni_consultive/Commissioni_dell_Ordine/Commissione_Controllo_Societario.aspx)”.



## NUMERI PUBBLICATI

### Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

### Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento a 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*

- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*
- nr. 20 Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI • *Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Sclavi*
- nr. 21 La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409-ter del Codice Civile) • *Daniele Bernardi, Gaspare Insando, Maria Luisa Mesiano*

### Anno 2009

- nr. 22 L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option? • *Vito Marraffa*
- nr. 23 Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile • *Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini*
- nr. 24 Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa • *Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri*
- nr. 25 Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento • *Francesco Grasso, Paolo Terazzzi*
- nr. 26 Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi • *Aldo Stesuri*

### Anno 2010

- nr. 27 La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F. • *Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 28 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) seconda edizione • *Ambrogio Picolli*
- nr. 29 L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi • *Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto*
- nr. 30 Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto • *Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Sehana, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar*
- nr. 31 La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs. 39 del 27 gennaio 2010 • *Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella Bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insando, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Officio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini*
- nr. 32 Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali • *Commissione Informatica e C.C.I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghi, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longbi, Daniele Tumietto*
- nr. 33 Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute • *Mario Tracanella*

**Anno 2011**

- nr. 34 Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS • *Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta*
- nr. 35 Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di lavoro: Carlo Arlotta, Franco Bertolotti, Elisabetta Coda Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini*
- nr. 36 La mediazione civile – Novità normative e contesto operativo • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 37 La mediazione civile – Le tecniche di gestione dei conflitti • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 38 Caratteri e disciplina del concordato fallimentare • *Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana*
- nr. 39 Remunerare gli amministratori - Compensi incentivi e governance • *Gianluigi Boffelli*

**Anno 2012**

- nr. 40 Scritti di Luigi Martino • *Comitato Editoriale - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo*
- nr. 41 Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Emanuela Fusa*
- nr. 42 L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente • *Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni - a cura di Marco Capra, Roberto Capra*
- nr. 43 Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 44 Introduzione all'Istituto del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*
- nr. 45 Ambiti di applicazione del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*

**Anno 2013**

- nr. 46 Arbitro Bancario Finanziario • *Commissione Metodi ADR*
- nr. 47 Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC • *Commissione Principi Contabili - a cura di Girolamo Matranga*
- nr. 48 La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale • *Commissione Metodi ADR - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna*
- nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Federica Fiorani*
- nr. 50 Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale • *Commissione Bilancio Integrato - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti*

## Anno 2014

- nr. 51 I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF • *Commissione Controllo Societario*
- nr. 52 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Commissione Cassa Previdenza Dottori Commercialisti - a cura di Ernesto Carella*
- nr. 53 Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami*
- nr. 54 La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati. – Novità e riflessi sulla disciplina nazionale • *Commissione Principi Contabili - a cura di Tiziano Sesana*
- nr. 55 Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro • *Commissione Lavoro - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello*
- nr. 56 Le Start-up innovative • *Commissioni Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli*

## Anno 2015

- nr. 57 Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 58 Il Concordato preventivo: esperienze empiriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 59 Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami*
- nr. 60 La collaborazione volontaria. Idiversi perchè di una scelta (quasi) obbligata • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana*
- nr. 61 Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia • *Commissione Controllo Societario - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani*
- nr. 62 Accertamento sintetico, redditometro e “redditest” • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Alessandro Cerati*

## Anno 2016

- nr. 63 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • terza edizione • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Ambrogio Andrea Picolli*
- nr. 64 Revisione della contabilità di condominio • *Gruppo di lavoro della Commissione Amministrazioni Immobiliari*
- nr. 65 Appunti per una cultura di parità • *Commissione Pari Opportunità - a cura di Grazia Ticozzelli*
- nr. 66 Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Prima parte. Conservazione digitale. Evoluzione del quadro normativo • *Commissione Informatica CCLAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Ruggiero Delvecchio, Davide Grassano, Giuseppe Mantese, Francesco Milano*

- **nr. 67** Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Seconda parte. Fattura elettronica. Scenari • *Commissione Informatica CCLAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Filippo Caravati, Paolo A. Catti, Claudio Rorato*
- **nr. 68** Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica. • *Commissione Lavoro - a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca e Salvatore Vitiello*
- **nr. 69** Il bilancio integrato per le PMI. • *Commissione Bilancio Integrato*

## Anno 2017

- **nr. 70** La normativa antiriciclaggio per i professionisti. - L'operatività del D.Lgs. 231/2007 e le indicazioni di matrice internazionale • *Commissione Antiriciclaggio - a cura di: Barbara Arbinì, Andrea Bignami, Antonio Fortarezza*

finito di stampare  
nel mese di aprile 2017

**3LB srl**  
Osnago (LC)



nr. 71.

Il Regolamento (UE) 2015/848 del 20/05/2015, la Raccomandazione della Commissione europea n. 2014/135/UE sulle procedure di insolvenza del 12/03/2014, la proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo n. 2016/0359 del 22.11.2016 in uno con il recentissimo DDL Delega 3671 bis del 1 febbraio 2017, sulla riforma delle discipline della crisi d'impresa, vanno nella direzione di prevedere l'introduzione di una fase preventiva di "Allerta" finalizzata all'emersione anticipata della crisi d'impresa e una precoce e tempestiva sua composizione assistita, introducendo nuovi presidi, doveri, compiti e responsabilità per gli organi della governance societaria. Il lavoro propone agli organi interni di controllo societario, in particolare ai sindaci, 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 richiesta attività di monitoraggio e diagnosi precoce del rischio d'insolvenza a salvaguardia del presupposto di continuità aziendale.

**Daniele Bernardi**, Dottore Commercialista, revisore legale, presidente della commissione controllo societario e revisione ODCEC di Milano sino al dicembre 2016. Professore a contratto nel corso "Revisione legale, corso avanzato", in precedenza in "Sistemi amministrativi e controllo, il sistema di controllo del collegio sindacale e delle società di revisione" presso Università degli studi di Milano Bicocca, Scuola di Economia e Statistica per l'impresa, Dipartimento di Scienze Economico Aziendali e Diritto per l'Economia, e professore a contratto in "Internal audit e Corporate Governance" presso l'Università degli studi di Milano Bicocca e presso l'Università del Piemonte Orientale (UPO), Novara.

**Massimo Talone**, Dottore Commercialista, revisore legale, componente delle commissioni controllo societario e revisione, crisi d'impresa e finanza aziendale ODCEC di Milano. È attualmente Senior Advisor in Mazars Italia nel settore *Advisory Services* per i servizi di *Credit Risk Management*, *NPL & Restructuring* e *Rating & Financial Advisory*. Socio AIFIRM (Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers), in precedenza è stato per vent'anni funzionario di primarie banche italiane, specializzandosi nel settore della valutazione e monitoraggio del rischio di credito e nel *corporate lending* specialistico.