

**L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO AZIENDALI  
E DEGLI STRUMENTI DI PREVENZIONE DELLA CRISI  
TRA SCELTE OBBLIGATE E CONSAPEVOLEZZA DI UNA NUOVA  
CULTURA**

**NOTE IN VISTA DEL CONVEGNO “F&S” DEL 29 GIUGNO 2018**

di

**Gianfranco Peracin**

SOMMARIO: I. *Premessa.* – II. *Il D.lgs. n. 6/2003 e la L.n. 231/2001: gli assetti adeguati e i modelli organizzativi.* – III. *Borsa italiana: le Guide e il Memorandum sul controllo di gestione.* – IV. *Il Mondo del Pubblico - Il Testo Unico sulle società partecipate (D.lgs. n. 175/2016).* – V. *I principi espressi dalla Riforma “RORDORF” in materia di controllo interno e prevenzione della crisi e lo “stato dell’arte” in ambito comunitario.* – VI. *I principi contabili – la tutela della “continuità aziendale”.* – VII. *La “continuità aziendale” come parametro nell’individuazione delle responsabilità degli organi sociali.* – VIII. *Le nuove regole BCE, il principio contabile IFRS 9 e la necessità di coordinamento nel rapporto banca-impresa.* – IX. *Conclusioni.*

**I. PREMESSA**

All’enfasi di fine 2017 sulla ipotetica Riforma delle Procedure concorsuali (la cosiddetta “Riforma RORDORF”)<sup>1</sup>, con particolare riguardo alla parte dedicata all’introduzione delle misure di allerta e di prevenzione della crisi, sembra essersi sostituito un generale disincanto degli addetti ai lavori una volta che le vicende

---

<sup>1</sup> Cfr. Legge 19 ottobre 2017, n. 155 “*Delega al Governo per la riforma della disciplina della crisi d’impresa e dell’insolvenza*”.

politiche hanno fatto comprendere che i testi dei decreti attuativi sarebbero rimasti delle bozze per un certo periodo di tempo, se non per sempre.

Possiamo ora chiederci: l'esigenza di introdurre delle forme di "allerta preventiva" alle dinamiche dell'impresa era solo un fuoco fatuo, l'ennesimo tentativo di attirare l'attenzione degli imprenditori sulla necessità di cambiare un approccio soprattutto culturale caratterizzato dalla poca attenzione alle questioni "amministrative-contabili" dell'azienda, ovvero faceva parte di un insieme di "segnali concentrici" di un cambiamento necessario, sentito ed inevitabile nella concezione del vivere l'impresa?

Da molti anni si segnala la fragilità dei sistemi di controllo interno nelle aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni, per quanto sicuramente migliorati rispetto agli anni in cui (si pensi agli anni '80) la crescita dimensionale diventava un problema e spesso portava alla crisi per la sola mancanza di capacità di gestire le mutate dinamiche aziendali.

E' di tutta evidenza come la crisi finanziaria del 2007, ma forse ancor più le fortissime accelerazioni recenti dei cambiamenti socio-economici, anche internazionali, abbiano messo in luce l'esigenza di una gestione consapevole e veloce nei continui adattamenti in ottica competitiva; a ciò si accompagna la necessità di una programmazione economico-finanziaria adeguata e rispondente alle nuove regole di ingaggio del mercato in presenza di fenomeni di disintermediazione creditizia, di fissazione di standard in ottica Basilea e di graduale modifica dei modelli che avevano fatto coniare il termine di "nanismo finanziario" per le aziende italiane caratterizzate quasi cronicamente da una forte impronta di *leverage*.

Lo stallo legislativo in materia concorsuale non sembra, ad ogni modo, legittimare il mantenimento di una cultura che relega al margine delle priorità aziendali la costruzione di un idoneo "cruscotto" di controllo interno.

Tantomeno appare ridondante enfatizzare la necessità per le aziende di dotarsi di strumenti adeguati di pianificazione finalizzati a prevenire e, se del caso, correggere, andamenti squilibrati della gestione in un'ottica di prevenzione della perdita di valore del *business* e più in generale della crisi.

Il presente scritto ha lo scopo di individuare e provare a collegare in modo coerente l'insieme dei già richiamati “**segnali concentrici**” che confermano una dinamica di cambiamento delle regole del gioco e che impongono alle aziende una vera attenzione a quegli ambiti dell'organizzazione dell'impresa che sono stati molto spesso giudicati di importanza marginale rispetto alla capacità di intuizione e di esperienza dell'imprenditore.

## **II. IL D.LGS. N. 6/2003 E LA L.N. 231/2001: GLI ASSETTI ADEGUATI E I MODELLI ORGANIZZATIVI.**

L'esigenza che le società si dotino di un apparato organizzativo, amministrativo e contabile adeguato e di idonee procedure di controllo interno, sintetizzabile con l'espressione “sistema di controllo interno”, costituisce per il legislatore una vera e propria scelta di fondo ribadita in modo esplicito già in occasione della Riforma del diritto societario del 2003.

Si pensi alle rilevanti novità introdotte in questo frangente con riguardo ai compiti degli amministratori di società di capitali e la loro responsabilità.

La diligenza qualificata richiamata dalla formulazione dell'art. 2392, co. I, c.c. e l'obbligo in capo agli amministratori di improntare la loro attività a criteri di corretta amministrazione sono a tutt'oggi i principi di riferimento per la costruzione degli assetti di *governance* societaria.

In coerenza con quanto fin d'ora richiamato si pone l'art. 2381, c. V, c.c. il quale sancisce che gli organi delegati sono tenuti a curare che l'assetto organizzativo,

amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, mentre, nel terzo comma, prevede che il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute, ne valuti l'adeguatezza. Ed infine l'art. 2403 c.c., in tema di doveri del collegio sindacale, richiama l'obbligo dell'organo di controllo di vigilare, oltre che sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, ancora una volta, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

La necessità in ambito societario di tenere monitorati gli aspetti delicati della gestione, nell'ottica di dominare il più possibile le variabili del business, ha trovato riscontro anche nei cambiamenti imposti dalle regole di redazione del bilancio di esercizio.

Ai sensi dell'art. 2428 c.c. la relazione sulla gestione deve contenere *“un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta”*. Questa analisi deve essere coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.

Il legislatore ha quindi assegnato, da tempo, un ruolo primario alla creazione e cura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, come precipuo dovere degli amministratori per quanto concerne alla sua implementazione ed alla costante

“manutenzione”, così come per gli organi di controllo nell’ambito delle funzioni di verifica della struttura utilizzata e del suo funzionamento.

Sul piano legislativo non appare secondario il riferimento ad un altro importante intervento legislativo, quello contenuto nel D.lgs. n. 231/2001 e nei suoi successivi aggiornamenti (da ultimo dalla Legge 179/2017), in tema di responsabilità delle società e delle altre persone giuridiche. La previsione, disciplinata negli artt. 6 e 7 del citato decreto legislativo, che solleva l’Ente da responsabilità, in presenza e funzionamento di **efficaci modelli di organizzazione e gestione**, richiama ancora una volta concetti che hanno assonanza con quelli della disciplina societaria e comunque con l’esigenza di comportamenti virtuosi nell’organizzazione della gestione e dei controlli aziendali.

### **III. BORSA ITALIANA: LE GUIDE E IL MEMORANDUM SUL CONTROLLO DI GESTIONE.**

Da tempo (prima edizione della Guida al controllo di gestione 2004 cui sono seguite altre Guide e Memorandum) Borsa Italiana ha spinto le imprese verso più evoluti sistemi di gestione capaci di rispondere al mutato scenario competitivo ed alle esigenze dei vertici aziendali.

Per quanto i documenti pubblicati dal supremo organismo borsistico siano destinati a società quotate (o quotande), è evidente il motivo del costante richiamo all’esigenza di investire in sistemi di controllo a supporto della strategia aziendale e quindi in grado di facilitare l’allineamento della gestione operativa alla missione e agli obiettivi strategici.

Come precisato nella Guida di Borsa Italiana (versione aggiornata novembre 2011) *“ci sono delle informazioni economico-finanziarie che oggi debbono necessariamente essere messe a disposizione con sistematicità. Ma non ci sono solo quelle. Così se si opera in un’impresa multi-*

*business è imprescindibile avere almeno i budget e i report economici e finanziari delle singole Strategic Business Unit (SBU), ma è necessario anche monitorare i key performance indicator (KPI) al fine di catturare e analizzare i fattori critici di successo (FCS) e i business risk. Se si vuole cercare di dare attuazione alla strategia è necessario monitorare non solo la redditività e la quota di mercato, ma anche altre variabili che siano in grado di segnalare in modo anticipato se si stia andando nella direzione desiderata. Molte di queste variabili non sono di natura economico-finanziaria”.*

La dotazione di adeguati strumenti di direzione che aiutino a svolgere con efficacia tale compito è ovviamente imprescindibile nel contesto delle grandi imprese, ma posto che il Sistema informativo direzionale e il Sistema di controllo di gestione “costituiscono un patrimonio organizzativo non visibile a bilancio, ma in grado di condizionare la capacità di un’impresa di rispettare nel tempo il principio di economicità” appare anacronistico in un contesto economico globalizzato e caratterizzato da repentini cambiamenti, pensare di escluderne l’applicazione alle PMI pur con gli opportuni adattamenti.

#### **IV. IL MONDO DEL PUBBLICO - IL TESTO UNICO SULLE SOCIETÀ PARTECIPATE (D.LGS. N. 175/2016).**

Tra le norme che richiamano l’esigenza e disciplinano esplicitamente le regole di adeguamento dei modelli di controllo di gestione più volte enfatizzata nel presente scritto, si colloca il T.U. sulle società partecipate, approvato con D.Lgs. Del 19 Agosto 2016, n.175.

La norma in esame ha introdotto l’obbligo per le società a controllo pubblico di redigere annualmente una relazione sul governo societario (ex art. 6, co. IV) da presentare alla prima assemblea dei soci chiamata ad approvare il bilancio di esercizio 2016 e da pubblicare contestualmente al medesimo.

Il D.lgs n. 175/2016 indica che nella relazione confluiscono il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale (art. 6, co. II), gli ulteriori strumenti di governo societario (art. 6, co. III) oppure le ragioni per cui questi ultimi non sono stati adottati (art. 6, co. V).

Sono inoltre oggetto di relazione:

- 1- la rendicontazione separata dei risultati di gestione nel caso in cui si svolgano attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi insieme con attività svolte in regime di concorrenza (art. 6, co. I);
- 2- il programma di prevenzione dei rischi di crisi aziendale;
- 3- le informazioni in merito all'attuazione degli indirizzi impartiti dai soci (in particolare articolo 19 del Testo unico sulle società partecipate);
- 4- l'adozione di modelli di *best practice* previsti dall'art. 6, co. III, dello stesso Testo unico (nei casi in cui non risultino già previste per legge) relativi a: a) modelli previsti dalla legge n. 231/2001, integrati dalla Legge c.d. "anticorruzione" n. 190/2012, e adozione del piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza; b) codice dei contratti pubblici (D.lgs. n. 50/2016) e relativi regolamenti interni; c) regolamento per il reclutamento del personale; d) presenza di un ufficio interno per il controllo, secondo i principi di audit interno.

Il corredo normativo, qui sinteticamente richiamato, presuppone un allineamento virtuoso alle regole sul monitoraggio della gestione e dei rischi di *default* rispetto alle norme oggi vigenti in ambito strettamente privatistico.

Si pensi che nelle linee guida utilizzate in applicazione del D.lgs. n. 175/2016, ai fini della valutazione del rischio, anche in assenza di un sistema strutturato di *risk management*, vengono individuati un "set di valori quantitativi" idonei a segnalare predittivamente le situazioni di potenziale anomalia nella gestione economica e/o nella gestione patrimoniale e finanziaria dell'azienda.



## **V. I PRINCIPI ESPRESSI DALLA RIFORMA “RORDORF” IN MATERIA DI CONTROLLO INTERNO E PREVENZIONE DELLA CRISI E LO “STATO DELL’ARTE” IN AMBITO COMUNITARIO.**

La Riforma contenuta nella già citata Legge del 19 ottobre 2017, n. 155 “*Delega al Governo per la riforma della disciplina della crisi d’impresa e dell’insolvenza*”, che conferisce all’Esecutivo il potere di adottare uno o più decreti legislativi per riformare le procedure concorsuali, il sistema dei privilegi e delle garanzie ed in particolare per l’introduzione delle misure di allerta e prevenzione della crisi, con l’aggiunta di un comma all’art. 2086 c.c.(la cui Rubrica “*Direzione e gerarchia dell’impresa*” viene ridenominata “*Gestione dell’impresa*”), si sofferma ancora una volta in modo deciso sull’obbligo delle società di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura ed alla dimensione dell’impresa.

Viene richiesto espressamente che l’adeguatezza sia misurata anche in funzione della rilevazione della crisi e della possibilità di attivazione di una procedura d’allerta volta a far emergere con tempestività le situazioni di crisi e ad evitare l’insolvenza, mettendo in atto, su iniziativa degli organi amministrativi, le più appropriate misure di risanamento già ai primi segnali di squilibrio economico-finanziario.

La Legge richiama (art. 16 della Legge Delega) come “indicatori della crisi” gli “*squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell’attività imprenditoriale svolta dal debitore e rilevabili attraverso appositi indici, con particolare riguardo alla sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi ed alle prospettive di continuità aziendale, nonché l’esistenza di significativi e reiterati ritardi nei pagamenti...*”.

Come precisato nella Relazione alla delega al Governo, la fase preventiva di allerta deve essere intesa come “*strumento di sostegno, diretto in prima battuta ad una rapida analisi delle cause del malessere economico e finanziario dell’impresa (intuibilmente soprattutto per le strutture imprenditoriali di minime dimensioni, meno attrezzate ad affrontare la crisi) e destinato a risolversi all’occorrenza in un vero e proprio servizio di composizione assistita della*



*crisi, funzionale ai negoziati per il raggiungimento dell'accordo con i creditori o, eventualmente, anche solo con alcuni di essi (ad esempio quelli meno conflittuali, o più strategici) [...] Il tribunale, naturalmente, resta sullo sfondo, pronto a fornire tutela giudiziale in chiave risolutiva dei possibili conflitti tra diritti ed interessi, anche di terzi, siano essi potenziali o già in essere”.*

La Legge Delega non si limita però ad enunciare dei principi, già peraltro presenti nel nostro ordinamento, ma invita il Legislatore delegato a prevedere **misure premiali**, sia di natura patrimoniale sia in termini di responsabilità personale, in favore dell'imprenditore che abbia tempestivamente messo in luce la propria situazione di difficoltà, aderendo ad uno degli istituti di composizione assistita della crisi.

Tra le misure premiali vengono incluse attenuazioni in termini di responsabilità personale, fino alla non punibilità per il delitto di bancarotta semplice e per gli altri reati previsti dalla legge fallimentare, quando abbiano cagionato un danno patrimoniale di speciale tenuità ai sensi all'art. 219, co. III, del R.D. n. 267/1942.

A questo, si aggiunge una *“congrua riduzione degli interessi e delle sanzioni correlati ai debiti fiscali dell'impresa, fino alla conclusione della medesima procedura”.*

Per contro, la mancata attivazione entro specifici termini (6 mesi) dal *“verificarsi di determinati indici di natura finanziaria da individuare considerando, in particolare, il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi, l'indice di rotazione dei crediti, l'indice di rotazione del magazzino e l'indice di liquidità”* viene considerata una condotta intempestiva e come tale foriera di **aggravamento di responsabilità**.

A ben vedere gli obiettivi perseguiti dal Legislatore della Riforma si allineano a quelli di altri Paesi e sono fatti propri della Comunità Europea, prima con la Raccomandazione n.135/2014 ed in seguito nella relazione di accompagnamento della Proposta di direttiva UE, del 22 novembre 2016 n. 723, che suddivide i possibili interventi effettuabili per disciplinare la gestione delle crisi d'impresa in quattro filoni:

- 1 - procedure di allerta, tese all'attivazione di misure correttive già all'apparire dei primi segnali di crisi;
- 2 - ristrutturazione precoce dell'impresa in difficoltà, per tentarne il salvataggio o allungarne la vita utile;
- 3 - liquidazione dell'attivo, da riservare ai soli casi in cui l'impresa non possa essere salvata;
- 4 - riabilitazione degli imprenditori falliti o travolti dalla crisi per offrire loro una "seconda opportunità" attraverso la liberazione integrale dai debiti.

L'obiettivo di fondo della proposta è ridurre i principali ostacoli al libero flusso dei capitali derivanti dalle divergenze tra i quadri normativi degli Stati membri in materia di insolvenza e ristrutturazione.

Il fine è che tutti gli Stati membri si dotino di principi fondamentali su quadri efficaci in materia di ristrutturazione preventiva e seconda opportunità, e di misure per migliorare l'efficienza delle diverse tipologie di procedure di insolvenza, riducendone la durata e i costi associati e migliorandone la qualità. Più specificamente, tali quadri servono ad aiutare ad aumentare gli investimenti e le opportunità di lavoro nel mercato unico, ridurre le liquidazioni inutili di società economicamente sostenibili, evitare perdite di posti di lavoro, prevenire l'accumulo di prestiti deteriorati, facilitare le ristrutturazioni transfrontaliere, ridurre i costi e aumentare le opportunità per gli imprenditori onesti di ripartire da zero.

Oltre ai principi fondamentali, sono necessarie norme più mirate per rendere più efficaci i quadri in materia di ristrutturazione. Un ruolo importante nello sviluppo di una cultura del salvataggio delle imprese, anziché della loro liquidazione, è svolto dalle norme sul dovere di diligenza dei dirigenti dell'impresa quando questa è prossima all'insolvenza, in quanto incoraggiano la ristrutturazione precoce e prevengono i fenomeni patologici e le perdite evitabili per i creditori. Altrettanto importanti sono le norme sugli strumenti di allerta ancora una volta mirate ad

orientare le scelte ed anticipare i fenomeni disgregativi del valore del contesti aziendali.

Considerata l'attualità dell'attenzione dedicata in sede comunitaria al tema del controllo e della prevenzione della crisi d'impresa e la capacità pervasiva delle direttive e dei regolamenti, **non sembra credibile che lo stallo normativo italiano possa far prevedere un rallentamento di un processo in atto**, la cui spinta potrà fermarsi solo una volta introdotte ed applicate con rigore le regole di efficienza che per molto tempo sono rimaste solo in forma di enunciazione di principi.

## **VI. I PRINCIPI CONTABILI – LA TUTELA DELLA “CONTINUITÀ AZIENDALE”.**

L'evoluzione della normativa di bilancio per effetto del D.Lgs. n. 139/2015 ha interessato anche i postulati di bilancio approfonditi dal nuovo OIC 11, pubblicato nella versione definitiva il 22 marzo 2018. Nello specifico, il principio contabile descrive le finalità del bilancio, i principi generali per la sua redazione e come definire il trattamento contabile delle fattispecie non previste dagli OIC. Il nuovo documento si applica ai bilanci con esercizio che ha inizio dal 1° gennaio 2018 o da data successiva, tranne i paragrafi relativi alla “Prospettiva della continuità aziendale” che si applicano a partire dal 1° gennaio 2017.

In tema di continuità aziendale la nuova versione dell'OIC 11 evidenzia quanto segue: a) la continuità è sinonimo di funzionalità aziendale; b) la crisi di impresa non giustifica l'abbandono dei criteri di continuità, anche se questi vanno applicati al bilancio con le dovute cautele; c) l'accertamento da parte degli amministratori di una causa di scioglimento (artt. 2485 e 2484, c.c.) comporta l'abbandono della continuità aziendale.

In quest'ultima circostanza la valutazione delle voci in bilancio non deve essere fatta nella prospettiva della continuità aziendale; in termini operativi il bilancio deve essere redatto applicando i criteri di funzionamento, ma tenendo conto dell'ancor più ristretto orizzonte temporale di riferimento (l'adozione di criteri di liquidazione non è pertanto consentita prima del formale avvio della procedura liquidatoria).

Per applicare correttamente tale principio, nella fase di preparazione del bilancio, occorre effettuare una **valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante** destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro (che il principio definisce di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio). Se da tale valutazione emergono significative incertezze sulla continuità aziendale, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per porvi rimedio. Se il venire meno della continuità aziendale comporta la cessazione dell'attività, la valutazione delle voci di bilancio deve avvenire nella prospettiva della continuazione dell'attività, tenendo tuttavia conto nell'applicazione degli OIC, del limitato orizzonte temporale residuo. La nota integrativa deve descrivere adeguatamente tali circostanze e gli effetti delle stesse sulla situazione patrimoniale ed economica della società.

In tema di “continuità aziendale” con particolare riferimento alle aziende di medie e piccole dimensioni è opportuno porre in evidenza come con la Determina del Ragioniere generale dello Stato (protocollo n. 157387 del 31 luglio 2017) (“Adozione della nuova versione dei Principi di Revisione Internazionali ISA Italia 260, ISA Italia 570, ISA Italia 700, ISA Italia 705, ISA Italia 706 e ISA Italia 710, e adozione del nuovo Principio di Revisione Internazionale ISA Italia 701”), siano state adottate le nuove versioni di alcuni Principi di revisione ISA Italia, fra cui l'ISA Italia 570 in tema di “Continuità aziendale”, che hanno trovato applicazione

alle società diverse dagli Enti di interesse pubblico, a decorrere dalla revisione dei bilanci relativi agli esercizi che iniziavano dal 16 agosto 2016 o successivamente e, per gli Enti di interesse pubblico, a decorrere dalla revisione dei bilanci relativi agli esercizi che iniziavano dal 17 giugno 2016 o successivamente.

Le dette modifiche del Principio ISA Italia 570 sono per lo più di ordine sistematico e di adeguamento degli esempi di relazione del revisore alla rinnovata forma prevista dal Principio di revisione ISA Italia 700 anch'esso oggetto di restyling approvato con la Determina succitata. In materia di relazione di revisione, o Auditor Reporting Standards, viene introdotta una informativa specifica e dettagliata *“in merito alla verifica del presupposto della continuità aziendale che include una descrizione delle responsabilità del management e del revisore in merito al rispetto del presupposto del going concern. In presenza di un'incertezza significativa il revisore è tenuto a richiamare l'attenzione sulla relativa informativa di bilancio, se ritenuta adeguata, ovvero a riflettere tale circostanza nella formulazione del proprio giudizio”*.

Le linee guida incluse del Principio 570 forniscono al revisore alcune indicazioni specificamente riferite alle PMI (“imprese di dimensioni minori”) rispetto alla verifica della sussistenza della “continuità aziendale”, problema spesso non valutato in modo “dettagliato” in queste imprese e non facilmente governabile per via della struttura organizzativa sovente appiattita nella coincidenza fra proprietà e direzione dell'impresa.

Nel documento in esame si segnala come, in molte circostanze, la direzione delle imprese di dimensioni minori possa essere stata carente in sede di valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, anche se basata su una profonda conoscenza dell'attività aziendale e delle sue concrete prospettive: in altri termini, esiste una buona conoscenza sostanziale, ma una scarsa formalizzazione. Per questo motivo vengono date al revisore specifiche

indicazioni finalizzate a raggiungere comunque il risultato, sopperendo ai limiti suddetti con indagini e approfondimenti suppletivi.

## **VII. LA “CONTINUITÀ AZIENDALE” COME PARAMETRO NELL’INDIVIDUAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIALI.**

E’ stato più volte ribadito in questo scritto il ruolo primario che il Legislatore ha da tempo assegnato alla creazione dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile aziendale, come precipuo dovere degli amministratori per quanto concerne alla sua implementazione ed alla costante “manutenzione”, così come per gli organi di controllo nell’ambito delle funzioni di verifica della struttura utilizzata e del suo funzionamento. In coerenza con il dovere di una adeguata amministrazione non vi è dubbio che sia compito degli amministratori quello di acquisire tutte le informazioni disponibili circa la permanenza del presupposto della “continuità aziendale” sulla base di valutazione prospettiche.

Il passaggio da una visione statica ad una considerazione più dinamica delle vicende aziendali, si avverte anche in sede giurisprudenziale e marcatamente in Dottrina, laddove in tema di azione di responsabilità degli organi sociali, la perdita di “continuità aziendale”, secondo un certo orientamento, potrebbe concretizzare una causa di scioglimento delle società di capitali “allargando la nozione di sopravvenuta impossibilità dell’oggetto sociale all’impossibilità economica” (vedi ASSONIME 21 dicembre 2017- Il Caso 15/2017).

E’ evidente che la risposta dipende dalla nozione di mancanza di continuità che si intende adottare. Se tale situazione è intesa nel senso di crisi dell’impresa di natura reversibile (così come configurata anche dalla recente legge delega sulla crisi d’impresa), essa non può essere qualificata come causa di scioglimento. Se però

l'incapacità di leggere in modo prospettico l'andamento gestionale ed il profilarsi di un *default* discendesse dall'assenza di un'adeguata dotazione di misure di controllo interno e di idonei strumenti di pianificazione, come potrebbe essere interpretata in termini di responsabilità? Cosa potrebbe impedire che la quantificazione del danno causato dal mancato adempimento degli obblighi imposti dalla legge o dallo statuto mediante l'utilizzo del criterio della "perdita incrementale" (negli anni i criteri elaborati dalla giurisprudenza, ai fini della quantificazione del danno derivante dall'attività antiggiuridica degli organi sociali sono stati nella sostanza quello del cd. *deficit fallimentare* e quello del **differenziale dei patrimoni netti o perdita incrementale**) fosse calcolata non già a partire dal momento in cui viene a crearsi un deficit patrimoniale, ma da quello anteriore in cui si sarebbe dovuta registrare appunto la perdita di continuità aziendale?

E' ormai comunemente noto che un dissesto aziendale non emerge improvvisamente; di solito le difficoltà e i problemi sorgono con il passare del tempo, e nel momento in cui si manifestano, spesso, vengono affrontati in modo inadeguato o non vengono affrontati affatto, perché il più delle volte se ne sottovaluta l'impatto negativo sull'azienda, oppure non si riesce ad individuare in quel momento la migliore strategia per fronteggiarli. In questo modo la situazione da problematica può degenerare in una crisi globale dell'impresa, a quel punto risolvibile solo attraverso operazioni di significative ristrutturazioni, laddove possibili, o di liquidazione dell'attività. La necessità di evitare una condotta antiggiuridica degli amministratori e degli organi di controllo in un contesto ormai caratterizzato dal forte dinamismo dei fenomeni economico sociali, passa quindi ancora una volta dall'implementazione di assetti organizzativi idonei a monitorare le performance aziendali in un quadro di adeguatezza secondo standard condivisi e questo anche nell'ambito delle imprese di minori dimensioni.



## **VIII. LE NUOVE REGOLE BCE, IL PRINCIPIO CONTABILE IFRS 9 E LA NECESSITÀ DI COORDINAMENTO NEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA.**

I primi mesi del 2018 hanno visto intensificarsi l'impatto degli enti regolatori europei sulla valutazione dei crediti da finanziamento delle banche e quindi sulla possibilità ed il costo per l'accesso al credito delle PMI italiane.

E' il risultato di un processo di consultazione avviato dalla BCE nel settembre 2016 che ha portato alla pubblicazione il 20 marzo 2017 delle linee guida sugli NPLs, Non Performing Loans.

L'adozione delle Linee Guida si è resa necessaria al fine di istituire un quadro d'azione armonizzato, all'interno del perimetro di riferimento dell'Unione Bancaria Europea, in ambito di gestione dei crediti deteriorati, volto a ridurre il loro ammontare all'interno dei bilanci, con benefici all'economia in una prospettiva sia micro che macro-prudenziale. Il documento definisce le misure, i processi, e le migliori prassi che andrebbero integrate nel trattamento degli NPLs da parte degli istituti di credito. Inoltre, si propone di sviluppare un approccio di vigilanza organico in merito all'individuazione, misurazione, gestione e cancellazione degli NPLs. Le banche coinvolte sono esortate ad attuare strategie ambiziose e realistiche per la riduzione degli stessi. Il contenuto delle linee guida è di natura qualitativa, ed è destinato agli enti creditizi significativi (*Significant Institutions*) sottoposti a Vigilanza diretta nell'ambito del Meccanismo di Vigilanza Unico. Gli istituti di credito, individuate le lacune, possono porre rimedio sulla base di adeguati piani di azione accompagnati da precise scadenze, da concordarsi con i rispettivi gruppi di vigilanza congiunti.

In coerenza con i principi appena esaminati sono le linee Guida di Banca d'Italia del gennaio 2018 per le banche Less Significant in materia di gestione dei crediti deteriorati, dirette evidentemente alle banche di minori dimensioni.

In data 14 marzo 2018 la Commissione europea ha presentato una proposta legislativa in materia di rettifiche sui prestiti deteriorati e la BCE ha pubblicato il testo definitivo del cosiddetto “Addendum” alle linee guida sui crediti deteriorati.

La prima costituisce un provvedimento di “**primo pilastro**”, che fissa, cioè, una regola alla quale tutte le banche dell’Unione europea dovranno attenersi, mentre l’Addendum viene definito dalla BCE come una misura di “**secondo pilastro**”, indicativa delle “aspettative” del supervisore per le banche significative.

Entrambe le proposte prevedono tempi stringenti entro i quali le banche devono operare una integrale svalutazione dei nuovi crediti deteriorati sia non garantiti (due anni) sia garantiti (sette anni secondo l’Addendum, otto secondo la proposta della Commissione).

Queste misure sono volte a ridurre l’incertezza sulla valutazione dei crediti deteriorati, e dunque sulla solidità patrimoniale degli intermediari, e a favorirne la riduzione. Esse hanno però effetti diversi a seconda dei tempi delle procedure di recupero dei crediti nei diversi Stati. Nella maggior parte dei paesi europei, dove i tempi medi di recupero sono relativamente brevi, queste nuove regole incideranno su un numero contenuto di posizioni deteriorate. In Italia e in pochi altri paesi, dove i tempi medi di recupero sono nettamente più lunghi, esse incideranno invece su un ampio volume di posizioni.

Per effetto dell’aumento delle rettifiche, ne potrebbe derivare una probabile **riduzione dell’offerta di credito**, in termini sia di costo sia di disponibilità delle banche a offrire prestiti, specialmente non garantiti.

A creare i presupposti per un deterioramento del rapporto banca-impresa in sede di concessione dei crediti si aggiunge, a partire dall’inizio di quest’anno, il condizionamento sull’operato degli istituti di credito derivante dal nuovo principio contabile IFRS 9 sulla valutazione degli strumenti finanziari che potrebbe determinare, soprattutto in fasi economiche avverse, effetti indesiderati sul mercato

dei prestiti bancari. Il principio contabile IFRS 9 emanato dallo IASB (International Accounting Standards Board-organismo responsabile dell'emanazione dei principi contabili internazionali) sostituisce lo IAS 39 e disciplina più rigidamente le modalità di effettuazione di accantonamenti sui crediti. Sulla base delle previsioni contenute nel nuovo documento, gli istituti di credito dovranno effettuare accantonamenti anche per i crediti in *bonis* stimando le perdite attese.

Il principio prevede una segmentazione in tre livelli: un primo livello riferito ai crediti per i quali si calcola la perdita attesa nell'orizzonte temporale di un anno, un secondo livello riguardante i crediti per i quali la perdita attesa viene calcolata su un periodo che va fino alla scadenza naturale del finanziamento (il passaggio al secondo livello avviene quando aumenta significativamente la rischiosità, cioè quando il rating di una impresa peggiora pur non manifestando un livello di rischio importante) ed un terzo livello riferito ai crediti più rischiosi (inadempienze probabili e sofferenze). In sintesi se per qualsiasi motivo il rating della PMI peggiora (sconfinamenti temporanei, salto rata, peggioramento dati di bilancio) la banca sarà costretta a calcolare la perdita attesa per tutto il periodo di durata del finanziamento.

Appare evidente che se gli obiettivi delle disposizioni regolamentari sono quelli di rendere omogenea ed efficiente la gestione delle esposizioni e di ridurre in modo sensibile l'ammontare nei bilanci delle banche, le conseguenze sull'accesso e sulla stabilità del credito erogato alle imprese potranno avere connotazioni anche drammatiche.

La minaccia sulla stabilità del rapporto banca-impresa passa naturalmente attraverso il crocevia dei sistemi di controllo e di allerta aziendali, ancora una volta in termini di adeguatezza, ma anche di omogeneità rispetto alle metodiche di rilevazione delle criticità di stampo bancario. La sanzione indiretta è evidente: il deterioramento del rating e la conseguente capacità di accesso al credito, con conseguenza già nel breve

periodo sul mantenimento di una struttura finanziaria che garantisca la continuità dell'impresa.

## **IX. CONCLUSIONI.**

All'esito del breve *excursus* appena svolto sembra trovare una decisa risposta negativa la questione se la mancata emanazione dei decreti attuativi della Legge sulla Riforma Fallimentare possa essere un elemento che favorisce l'indifferenza degli imprenditori rispetto alla considerazione dell'importanza dell'implementazione e mantenimento di sistemi gestionali finalizzati al controllo ed al monitoraggio anche in forma prospettica dell'andamento dell'attività soprattutto nelle PMI.

E' di tutta evidenza, infatti, come siano numerosi i “**segnali concentrici**” che spingono al cambiamento di una cultura d'impresa che ha spesso relegato al di fuori dei bisogni primari la parte dedicata al controllo interno e più specificamente al controllo di gestione ed alla pianificazione.

La mancata adozione delle misure “premiali” e delle accentuazioni di responsabilità contenute nella cosiddetta “Riforma Rordorf” in presenza di comportamenti virtuosi o, al contrario, non “previdenti” da parte degli imprenditori, diventa così irrilevante di fronte ad altrettanti richiami forti e coerenti con l'esigenza di un salto di qualità.

Nel nuovo contesto di riferimento le sanzioni più o meno dirette ai soggetti che non vogliono adeguarsi in un mondo economico dinamico, caratterizzato da cambiamenti repentini dei modelli di riferimento e da processi di circolazione delle informazioni sempre più diffusi ed analitici, assumono naturalmente la forma di limitazioni all'attività aziendale.

D'altra parte la normativa interna è ormai forgiata sulla base delle indicazioni provenienti dalla Comunità Europea e gli obiettivi rinvenibili dalle fonti comunitarie sono tutti nella direzione finora descritta.

Il segnale che arriva non solo dalla rilettura del Codice Civile, è forte ed invasivo ed indica qualcosa di più della mera necessità di un adeguamento qualitativo dei sistemi di controllo interno e di valutazione predittiva dell'andamento dell'attività.

Si tratta della scelta, ormai obbligata, di rendere coerenti i sistemi di rilevazione e di valutazione dei rischi aziendali alle logiche imposte dagli stakeholders ed in particolare dalle controparti finanziarie, in un'ottica di sano mantenimento delle relazioni esistenti, garantendo nel contempo la capacità di individuazione e di conseguente rimozione degli elementi prodromici di una crisi non necessariamente irreversibile nel suo nascere, ma dalle conseguenze anche imponderabili.