

SOMMARIO

9. IL RUOLO DEGLI ORGANI SOCIETARI NELLA DIAGNOSI ED EMERSIONE DELLA CRISI	4
9.1. La mappatura del sistema di	4
9.2. Il ruolo del consiglio di amministrazione	6
9.3. Il ruolo del collegio sindacale	9
9.4. La rilevanza del sistema di controllo interno e il ruolo dell'Internal Auditor	18



9. IL RUOLO DEGLI ORGANI SOCIETARI NELLA DIAGNOSI ED EMERSIONE DELLA CRISI

- | | |
|--|---|
| <p>9.1. LA MAPPATURA DEL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE</p> <p>9.2. IL RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p> <p>9.2.1. Doveri e responsabilità degli amministratori</p> <p>9.2.2. Prevenzione e identificazione della crisi</p> <p>9.2.3. Individuazione delle possibili soluzioni e piano d'azione</p> <p>9.2.4. Gli amministratori indipendenti</p> <p>9.3. IL RUOLO DEL COLLEGIO SINDACALE</p> <p>9.3.1. I doveri del collegio sindacale e il contesto della crisi</p> <p>9.3.2. Le norme di comportamento e la prassi aziendalistica</p> <p>9.3.3. Prevenzione della crisi e intervento in caso di omissioni</p> <p>9.3.4. Le attività nell'utilizzo del piano di risanamento attestato</p> <p>9.3.5. Le attività nell'utilizzo dell'accordo di ristrutturazione dei debiti</p> <p>9.3.6. Le attività nell'utilizzo del concordato preventivo</p> | <p>9.3.7. Gli obblighi ordinari di approvazione e controllo del bilancio in pendenza di concordato preventivo</p> <p>9.3.8. Le attività in caso di finanziamenti ponte prededucibili e necessari al risanamento</p> <p>9.3.9. Le attività durante l'esecuzione del concordato preventivo in continuità</p> <p>9.3.10. La riduzione e la perdita del capitale sociale in caso di utilizzo degli strumenti alternativi al fallimento</p> <p>9.4. LA RILEVANZA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E IL RUOLO DELL'INTERNAL AUDITOR</p> <p>9.4.1. Uno strumento a salvaguardia dell'attendibilità dei dati e del patrimonio aziendale</p> <p>9.4.2. Sistema di Controllo Interno (SCI): sintesi dei modelli di riferimento</p> <p>9.4.3. Il ruolo dell'<i>Internal Auditor</i> (I.A.) nella crisi</p> <p>9.4.4. Processo di <i>Internal Auditing</i> in periodo di crisi aziendale</p> |
|--|---|

9.1. LA MAPPATURA DEL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE

Come ogni sistema di *corporate governance* anche quello italiano è caratterizzato dalla presenza da un lato di soggetti con **ruolo gestionale** e dall'altro lato di soggetti con **ruolo di controllo**. La configurazione delle due categorie si differenzia in funzione delle caratteristiche, in primo luogo la dimensione, e delle scelte aziendali.

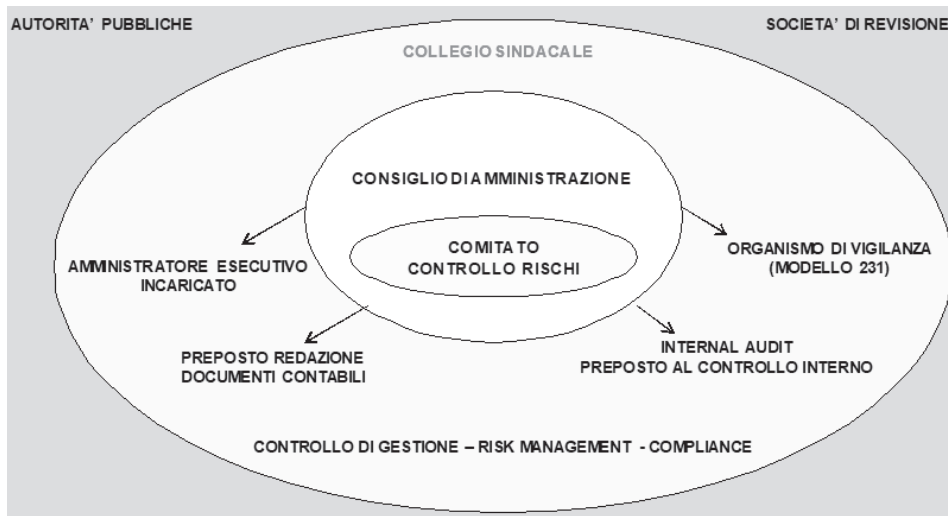
Una sintetica mappatura dei soggetti coinvolti, ipotizzando l'applicazione del più diffuso modello tradizionale, può essere la seguente:

- con **ruolo gestionale**:
 - il **consiglio di amministrazione** o **amministratore unico** che svolge il ruolo di indirizzo strategico dell'attività aziendale ed è responsabile della implementazione di adeguati assetti informativi. Può, solitamente nelle realtà di maggiori dimensioni, individuare al suo interno:
 1. **amministratore/i esecutivo/i**, ossia un componente dell'organo di amministrazione della società impegnato nella gestione corrente della stessa;
 2. **uno o più amministratori**, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché;
 3. **un comitato controllo e rischi** con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
 - il **preposto alla redazione dei documenti contabili (DP)**, figura istituita a seguito della L. n. 262/2005 ha introdotto nell'ambito del D.Lgs. n. 58/1998 (TUF) l'art. 154-*bis*. Il DP è incaricato di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario. La norma prevede inoltre che l'adeguatezza e l'effettiva applicazione di

queste procedure siano oggetto di un'attestazione da parte del DP nell'ambito di una relazione allegata al bilancio d'esercizio o, eventualmente, al consolidato;

- con **ruolo di controllo**:
 - il **collegio sindacale** (➔9.3.) che svolge l'attività di vigilanza *ex ante* sull'operato del consiglio e si assicura che siano stati implementati dal medesimo adeguati sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi;
 - il **responsabile della funzione di *internal auditor*** (➔7.5.; ➔9.4.2.; ➔9.4.3.), in staff direttamente al consiglio di amministrazione è incaricato, quando presente, di implementare il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di monitorarne nel tempo il funzionamento e l'adeguatezza; la funzione è ulteriormente suddivisa nelle situazioni più complesse tra due figure professionali il *risk manager* e il *compliance officer*;
 - **gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi**, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa;
 - il **revisore unico** o la **società di revisione**: organo esterno preposto a svolgere attività appunto di revisione contabile. Si tratta, è opportuno ricordarlo, di un controllo **ex-post** sui documenti consuntivi redatti dall'azienda ed è svolto in coerenza con gli standard di auditing;
 - l'**organismo di vigilanza, istituito dal D.Lgs. n. 231/2001**, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, cui è assegnato specificamente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello di organizzazione e di gestione e di curarne il relativo aggiornamento.

Di seguito si propone una rappresentazione figurativa della potenziale articolazione della *governance* aziendale di una azienda.



Condizione necessaria affinché un sistema di *corporate governance* sia efficiente ed efficace è l'esistenza di flussi di informazione e comunicazione tempestivi tra i soggetti coinvolti.

Quando il sistema descritto raggiunge la sua massima articolazione ed è quindi costituito da una pluralità di organi, infatti, si pone il problema della definizione dei confini degli interventi di ciascuno onde evitare sovrapposizioni negli interventi e la previsione di strumenti operativi per il coordinamento degli interventi diviene essenziale al fine di gestirne la complessità. Ciò è necessario in un contesto di continuità al fine di raggiungere gli obiettivi che il sistema stesso di propone ossia garantire la gestione efficiente dell'azienda, garantire la *compliance* alle normative, garantire una robusta e corretta informazione finanziaria.

In un contesto di crisi, questa esigenza è enfatizzata: non solo la condivisione delle informazioni rappresenta un elemento chiave ma anche la tempestività rappresenta una variabile critica che deve essere accuratamente considerata e gestita. Gli scambi di informazione tra tutti i soggetti coinvolti nella *governance* devono essere a maggior ragione in queste situazioni molto frequenti e possibilmente strutturati.

Lo schema di decreto legislativo recante il **codice della crisi di impresa e dell'insolvenza**, in attuazione della L. 19/10/2017, n. 155, all'art. 374, comma 2, riformula il titolo della rubrica dell'art. 2086 c.c. ("Gestione dell'impresa") imponendo all'imprenditore:

- di **istituire un assetto organizzativo**, amministrativo e contabile che favorisca l'**emersione tempestiva della crisi**;
- di adottare e attuare uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

A questo riguardo, si deve notare come l'implementazione dei sopracitati obblighi comporti nei fatti per le aziende l'imposizione per legge, sia pur indirettamente, della pianificazione finanziaria. Ciò richiede:

- lo **sviluppo della pratica di pianificazione economica e finanziaria** con orizzonte che supera il prossimo esercizio;
- la **capacità di valutare tempestivamente** se l'azienda si trovi o anche solo possa trovarsi in futuro in una **situazione di crisi ossia - secondo la definizione del c.c.i. - di insolvenza prospettica**;
- e, conseguentemente, la **capacità di individuare e di implementare gli interventi indispensabili per rimediare alla situazione** e preservare la continuità compresi gli **strumenti di gestione della crisi** previsti dalla disciplina qualora necessari.

Con riferimento in particolare alle **piccole e medie imprese**, diviene indispensabile che le stesse dispongano di una contabilità generale attendibile e a partire dalla stessa provvedano:

- alla redazione di **report mensili** (o almeno trimestrali) economici, finanziari e patrimoniali a consuntivo;
- alla **verifica** periodica dei medesimi report e conseguente valutazione della situazione economico, finanziaria e patrimoniale riscontrata anche in contraddittorio con gli organi di controllo;
- alla implementazione di strumenti previsionali e di contabilità industriale;
- alla redazione a valle di quanto previsto al punto precedente di budget con conseguente analisi degli scostamenti rispetto ai dati consuntivi.

In conclusione, in un'ottica di prevenzione della crisi d'impresa diventa fondamentale l'implementazione da parte delle società di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati sia da un punto di vista amministrativo sia di controllo, nella piena consapevolezza che "i costi connessi all'implementazione di un efficace sistema di allerta sono nettamente inferiori rispetto ai costi della crisi".

La dotazione di adeguati assetti, sinteticamente illustrati nella tabella che segue, non deve essere avvertita dagli amministratori come l'imposizione di un ulteriore costo che l'azienda deve obbligatoriamente sostenere, ma deve essere vissuta come un **investimento per la salvaguardia della continuità aziendale**.

Assetti organizzativi	Assetti del controllo
Sistema contabile adeguato e aggiornato	Sindaci
Controllo di gestione	Sistema di controllo interno (SCI)
Pianificazione e budget	<i>Internal Auditor</i>
Informazioni non finanziarie orientate al futuro (DNF)	Revisori (senza vigilanza) Amministratori indipendenti

9.2. IL RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

9.2.1. Doveri e responsabilità degli amministratori

Quando si presenta un contesto di crisi, l'organo amministrativo ha il compito di:

- **avvertirne tempestivamente i sintomi**;
- compiere scelte amministrative e gestionali che possano preservare il patrimonio sociale;
- **adottare le contromisure** opportune per il risanamento.

L'interpretazione dei segnali di crisi e le attività poste in essere dall'organo amministrativo sono anche determinanti per valutarne le **responsabilità** riconducibili alle seguenti principali circostanze:

- a. aver cagionato o aggravato la crisi dell'impresa;
- b. non averne identificato tempestivamente i sintomi;
- c. non aver prontamente e correttamente adoperato gli strumenti necessari a fronteggiarla.

Nei confronti delle situazioni di crisi l'organo amministrativo ha pertanto un duplice ruolo nelle due diverse fasi di:

- a. **prevenzione** e identificazione della crisi;
- b. **gestione** della crisi e attuazione dei correttivi.

Prevenzione e identificazione della crisi

9.2.2.

La situazione di crisi, di norma, è rilevata all'**interno** dell'impresa da parte dell'organo amministrativo o dagli organi di controllo, prima che all'esterno.

Quando la crisi si manifesta all'**esterno**, è possibile che i vari interlocutori dell'impresa (*stakeholders*) si attivino spontaneamente sollecitando all'impresa l'adozione di strumenti di risanamento.

Procedure di allerta - Non esistono allo stato strumenti di prevenzione previsti dalla legge che possano essere utilizzati per sollecitare l'imprenditore o la società ad adottare una misura di risanamento o chiedere l'accesso ad una procedura concorsuale. Tuttavia, la legge delega di riforma del diritto fallimentare (L. n. 155/2017) introduce alcune procedure di allerta con l'obiettivo di indurre l'impresa a realizzare adeguati presidi per individuare tempestivamente lo stato di crisi dell'impresa allo scopo di adottare, nel caso, le azioni necessarie.

La corretta applicazione di tali misure svolge un ruolo rilevante anche sul **fronte penale**, determinando la non punibilità dell'imprenditore e degli organi societari per il delitto di bancarotta semplice e per gli altri reati previsti dalla legge fallimentare.

Affinché l'organo di amministrazione possa individuare tempestivamente la crisi, è necessario che l'impresa si doti di:

- un **efficiente sistema di controllo di gestione**;
- un sistema di **reporting**;
- una periodica verifica delle linee strategiche e dell'efficienza della struttura aziendale.

Le elaborazioni della prassi, della dottrina e della giurisprudenza, individuano alcuni indicatori (soprattutto **finanziari** e **gestionali**) i quali, valutati complessivamente, permettono di verificare se sia possibile individuare uno stato di crisi ovvero un rischio per la continuità aziendale (art. 2423-*bis* c.c., OIC 1, 11 e 5, IAS 1, ISA 570).

Al di là degli specifici indicatori utilizzati per il monitoraggio, si presume che un'impresa possa continuare ad operare quando può **adempiere alle proprie obbligazioni** e agli impegni nel corso della normale attività e, pertanto, quando la liquidità derivante dalla gestione corrente, insieme ai fondi disponibili, è **sufficiente** a rimborsare i debiti e a onorare gli impegni in scadenza.

Individuazione delle possibili soluzioni e piano d'azione

9.2.3.

Individuate le cause e il livello della crisi, occorre definire i percorsi per la risoluzione. La risposta alla crisi può essere:

- un **risanamento**, destinato a modificare più o meno profondamente la natura dell'impresa (*turnaround*);
- nei casi più gravi, la **cessazione** e liquidazione dell'azienda.

Senza entrare nel merito di ogni singola procedura, con riferimento al ruolo dell'organo amministrativo, affinché le scelte vengano assunte in base ad un procedimento decisionale corretto, sarà opportuno e determinante:

- l'individuazione dei possibili **percorsi** per l'uscita dalla crisi;
- **rappartarsi** con gli stakeholder **esterni** ed **interni** all'impresa;
- definire e costituire il **team** di azione.

Individuazione dei possibili percorsi per l'uscita dalla crisi

Nelle **soluzioni della crisi**, l'organo amministrativo si trova generalmente a fronteggiare una doppia attività negoziale. Da un lato vi è la proprietà, cui si pone il dilemma tra aumento di capitale o abbandono dell'impresa, dall'altro gli altri *stakeholder*.

Nelle **procedure concorsuali** il congelamento delle passività non è vincolato a trattative ma consegue quale effetto immediato dell'accesso alla procedura, poiché la legge fallimentare preclude ai creditori le azioni esecutive individuali. Tuttavia, il risanamento presuppone il superamento di tali benefici temporanei e il recupero della fiducia dei finanziatori, che va quindi ricercato e pianificato dall'inizio.

D'altro canto, gli interessi della proprietà e dei creditori non appaiono necessariamente confliggenti, se accomunati dall'obiettivo del risanamento, poiché l'alternativa liquidatoria è nella maggior parte dei casi penalizzante per tutti.

Senza pretesa di esaustività della modellizzazione, è possibile derivare da questa situazione una serie di **comportamenti ricorrenti** che troveranno diversa declinazione in funzione degli strumenti utilizzati.

La prima è che il debitore, una volta realizzata la necessità del risanamento, analizzerà le opzioni a disposizione cercando la soluzione che minimizza l'impatto sulle proprie sorti. È necessario in tal caso distinguere a seconda che ci sia o meno coincidenza tra *management* e azionisti.

Nell'azienda manageriale l'amministratore rischia il proprio impiego e la reputazione ma nell'azienda padronale rientra quale ulteriore bene da salvaguardare il patrimonio dell'imprenditore.

Se nel primo caso può ravvisarsi un principio di negazione della crisi ed un tentativo di procrastinarne la diagnosi, nel secondo ciò è ancora più frequente e le opzioni che comportano l'azzeramento del valore delle azioni saranno considerate solo come soluzioni di ultima istanza.

I rapporti con gli stakeholders

La soluzione della crisi vede la presenza di una serie di attori di vario genere, tra cui i protagonisti sono di norma i **debitori** (cioè l'azienda in crisi) e i **creditori**. Si crea quindi:

- una **asimmetria numerica**: ad un unico soggetto in crisi e dotato di un unico centro decisionale corrisponde una pluralità di creditori, ciascuno caratterizzato da diverse funzioni di utilità, capacità e organi decisionali. Ne consegue che il tema del **coordinamento** dei rapporti tra gli *stakeholders* diviene essenziale al fine della realizzabilità del risanamento;
- una **asimmetria carattere informativo**: lo stesso imprenditore nelle situazioni di crisi non ha spesso perfetta conoscenza della situazione, ma le percezioni dei creditori sono necessariamente risalenti nel tempo e comunque **parziali**. In tale contesto, la **comunicazione** assume particolare rilievo dovendo servire a mantenere la coesione degli *stakeholder* nei confronti del piano di risanamento;
- una **asimmetria** sull'entità degli **interessi in gioco**: per i creditori la sorte del debitore acquisisce diverso significato in funzione dell'esito del loro coinvolgimento e delle dimensioni, proprie e del credito. Per il debitore il mancato risanamento non solo può rilevarsi esiziale, ma può comportare rilevanti conseguenze, anche di natura **penale**, per il management o l'imprenditore.

Il team di azione

La definizione di un piano per la soluzione della crisi è una partita delicata e decisiva. Occorre che la società si doti di un **team** in grado di far fronte con competenza alle molteplici difficoltà che si presenteranno nella gestione del processo di risanamento o ristrutturazione.

Tipicamente la società deve dotarsi di professionalità di cui non dispone all'interno della propria struttura o, in alcuni casi, previste dalla legge, quali a titolo esemplificativo: **advisor industriali, finanziari e fiscali, assistenza legale specializzata, un attestatore ex art. 67, comma 3, lett. d), I. fall.**

Occorre inoltre che la struttura amministrativa abbia un elevato grado di **reattività** e **collaborazione** con i professionisti gestori della crisi. Ciò in quanto una delle principali variabili da fronteggiare in un contesto di crisi è il **tempo**.

Nondimeno, anche se la scelta non è sempre facilmente percorribile, talvolta è opportuno che lo stesso organo amministrativo che ha condotto la Società sino alla diagnosi della crisi, faccia un passo indietro e venga sostituito o affiancato da soggetti competenti nell'ambito delle procedure di soluzione della crisi.

9.2.4. Gli amministratori indipendenti

Lo scopo a cui tende la riforma *in fieri* è quello di **anticipare** l'emersione di situazioni di stress economico-finanziario per favorirne la risoluzione con maggiore tempestività nonché fornire all'impresa uno strumento di sostegno nell'analisi delle cause della crisi e nella conduzione dei negoziati con i creditori, mediante la costituzione di apposito organismo di composizione assistita della crisi (OCC).

Una delle soluzioni prospettate attiene alla costituzione di un vero e proprio comitato all'interno dell'organo amministrativo composto da **amministratori indipendenti** cui sia affidata la verifica periodica di taluni indicatori di possibile crisi della società.

Allo stato, le *best practices* individuano quale soggetto specializzato ausiliario all'organo amministrativo in situazioni di crisi la figura del **Chief Restructuring Officer (CRO)** (➔5.10.) o del **Turnaround Manager (TM)** il quale potrebbe far parte del consiglio d'amministrazione o, in alternativa, configurarsi quale dirigente o consulente dell'azienda.

Il CRO subentra successivamente alla diagnosi di stato della crisi ed ha lo specifico compito di **attuare il piano di risanamento** mediante una serie di azioni volte tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa (assicurare discontinuità gestionale; riorganizzare l'azienda; motivare le risorse umane; verifica della governance aziendale, curare i rapporti con i vari *stakeholders*, reimpostare i sistemi di

controllo di gestione). Attualmente tale figura in Italia **non è codificata** da alcuna previsione normativa o regolamentare. Pertanto, gli obiettivi ed il perimetro di azione del CRO devono essere definiti preliminarmente e congiuntamente all'imprenditore, nell'autonomia decisionale delle parti. Molto spesso la previsione di un CRO è fortemente caldeggiata dai principali *stakeholders* (quali gli istituti di credito o fornitori strategici) che pongono tale nomina quale **condizione essenziale** per poter sostenere l'azienda nel suo percorso di risanamento.

IL RUOLO DEL COLLEGIO SINDACALE

9.3.

Quando un'impresa sottoposta a controllo da parte del collegio sindacale (➔9.1.) viene a trovarsi in una situazione di crisi o addirittura a rischio che la continuità aziendale sia compromessa, con possibilità di essere dichiarata fallita, la vigilanza svolta dal collegio sindacale deve assumere un **livello di attenzione straordinario**, adeguato alla specifica situazione. L'organo di controllo deve così intensificare la vigilanza sia aumentando i controlli in termini **quantitativi** sia in termini **qualitativi**.

In tali situazioni straordinarie, la vigilanza sulla gestione degli amministratori deve tenere conto che questi ultimi non hanno più soltanto un obbligo di oculata pianificazione strategica, bensì sono tenuti a evitare che la **tensione finanziaria** possa essere definita già **"insolvenza futura"**.

Al manifestarsi dell'insolvenza gli amministratori (ed i sindaci) possano divenire **responsabili penalmente** del mancato ricorso al fallimento in proprio dell'impresa (art. 217, comma 1, n. 4, l. fall.).

Ma i precetti della corretta gestione e, dunque, della necessità di conservare il patrimonio sociale risiedono già nelle norme del diritto societario. In particolare:

- l'art. 2394 c.c. prevede che gli **amministratori** rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla **conservazione dell'integrità del patrimonio**;
- l'art. 2407 c.c. prevede che il **collegio sindacale**, obbligato a vigilare sull'osservanza della legge ai sensi dell'art. 2403 c.c., risponda in caso di omissioni di conservazione del patrimonio sociale da parte degli amministratori.

I doveri del collegio sindacale e il contesto della crisi

9.3.1.

Il codice civile non prevede particolari doveri del collegio sindacale in situazioni di crisi, pertanto, occorre avere riguardo ai **doveri generali** definiti dall'art. 2403 c.c. il quale richiede che il collegio sindacale **vigili** sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di **corretta amministrazione** ed in particolare sull'**adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

L'attività di vigilanza del collegio sindacale è effettuata sulla base della **diligenza professionale** richiesta dalla natura dell'incarico che determina un'**obbligazione di mezzi** e non di risultato.

Laddove l'attività espletata dal collegio sindacale dovesse evidenziare significativi rischi di possibile violazione di legge o di statuto, di inesatta applicazione dei **principi di corretta amministrazione**, di inadeguatezza dell'**assetto organizzativo** o del sistema di amministrativo-contabile, il collegio sindacale richiede all'organo amministrativo l'**adozione** di **azioni correttive** e ne **monitora** la **realizzazione** nel corso dell'incarico.

Nel caso in cui le azioni correttive non vengano attuate, ovvero siano ritenute dal collegio non sufficienti, ovvero in casi di urgenza, di particolare **gravità** o di avvenuto riscontro di violazioni, il collegio **adotta** le **iniziative** previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate.

La corretta interpretazione dei doveri del collegio sindacale è stata oggetto di emanazione da parte del **Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC)** di un documento di prassi denominato **"Norme di comportamento del collegio sindacale"** aggiornato del settembre 2015. Tale documento rappresenta lo *standard* che deve essere osservato da tutti gli iscritti al CNDCEC in quanto rappresenta un principio di comportamento che serve a tutelare la responsabilità dei sindaci e a dimostrare *ex post* che gli stessi abbiano attuato un comportamento conforme alla legge e alla corretta prassi, applicabile alla particolare fattispecie in cui hanno operato. Il collegio sindacale vigila, quindi, che tutte le attività e **le fasi della gestione della crisi** siano attuate correttamente **senza pregiudicare** il mantenimento in vita dell'impresa e che siano attuati i corretti principi di amministrazione dell'impresa nel differente contesto della crisi.

Le fasi dell'utilizzo degli strumenti per preservare la continuità aziendale si possono suddividere in due: una **fase prodromica** in cui vengono eseguite le analisi e identificate le strutture per approntare il risanamento e una **fase attuativa/esecutiva**, in cui viene scelto lo strumento giuridico (stragiudiziale o giudiziale) da definire con i creditori o da omologare dinanzi al tribunale.

L'oggetto del "controllo" nell'utilizzo degli strumenti di tutela del <i>going concern</i>	
1) Nella fase prodromica	
Permanenza del <i>going concern</i>	Controllo imprescindibile e sempre necessario. La perdita irreversibile del <i>going concern</i> impedisce l'accesso al piano attestato, all'accordo di ristrutturazione e al concordato con continuità.
Scelta <i>advisor</i> ed attestatore	Controllo sussistenza requisiti di professionalità ed adeguatezza in primis dell'attestatore, ma anche adeguata organizzazione e specializzazione dell' <i>Advisor</i> incaricato di predisporre il piano.
2) Nell'utilizzo dei singoli istituti	
Piano attestato di risanamento	Controllo su corretta esecuzione del piano. Verifica sussistenza requisiti formali per fruizione di agevolazioni fiscali.
Accordi di ristrutturazione dei debiti	Fase prodromica: - controllo sussistenza requisiti formali per la formulazione del ricorso (nelle varie "forme" previste); - controllo requisiti formali relazione attestazione (con particolare attenzione al caso di richiesta a contrarre finanziamenti preveducibili). Fase esecutiva: verifica sussistenza requisiti attuabilità accordo.
Concordato preventivo	Fase prodromica: - controllo requisiti formali ammissibilità proposta; - verifica modifiche sostanziali piano/proposta tali da richiedere nuova attestazione; - controllo requisiti formali ammissibilità proposta concordato "in bianco" e successivi obblighi informativi; - se nominato il commissario giudiziale già nella fase del pre concordato intrattenere rapporti e scambio di informazioni con quest'ultimo; - controllo requisiti formali ammissibilità proposta concordato "con continuità"; - controllo requisiti formali relazione attestazione in tutte le fattispecie di concordato (in particolare per quello con continuità e nei casi di richiesta a contrarre finanziamenti preveducibili e a pagare crediti anteriori). Fase esecutiva: controllo attenuato per la presenza e vigilanza del commissario giudiziale e commissario liquidatore, controllo "ordinario" in caso di concordato con continuità aziendale.
Sospensione disciplina delle perdite e riduzione del capitale	Verifica corretta applicazione art. 182- <i>sexies</i> l. fall.: - immediato accesso a concordato o accordo di ristrutturazione; - sollecito accesso in caso di inerzia organo amministrativo; - in caso di ingiustificato ritardo e/o omissione, attuazione poteri reattivi per applicazione disciplina civilistica.

9.3.2. Le norme di comportamento e la prassi aziendalistica

Il documento di prassi emanato dal CNDCEC dedica alla crisi d'impresa la **Norma n. 11**, titolata "**Attività del collegio sindacale nella crisi d'impresa**" che si occupa di identificare, trattare e codificare i diversi obblighi e attività che il collegio sindacale deve porre in essere nel difficile contesto della crisi.

Definizione e framework dello standard

Con specifico riferimento alla gestione della crisi tramite strumenti **alternativi al fallimento**, il principio di comportamento del collegio sindacale n. 11 si focalizza sui seguenti aspetti della vigilanza:

- **prevenzione ed emersione della crisi**, in punto di monitoraggio *going concern* (➔9.3.1.; ➔9.3.3.) ed attuazione da parte degli amministratori delle misure idonee a garantirne la permanenza (norma 11.1), interventi volti a far emergere la crisi in caso di **inerzia degli amministratori** (norma 11.2);
- utilizzo, in caso di conclamata crisi, degli strumenti di risanamento, quindi piano attestato (norma 11.3), accordi di ristrutturazione dei debiti (norma 11.4) e concordato preventivo con riserva (nor-

- ma 11.5), concordato preventivo liquidatorio (norma 11.6), concordato preventivo con continuità (norma 11.7);
- particolari situazioni quali l'attivazione di istanze al tribunale per l'ottenimento di **finanziamenti prededucibili** ex art. 182-*quinquies* l. fall. (norma 11.8);
 - i **rapporti** con il **consulente** incaricato della ristrutturazione e il **professionista indipendente** incaricato di attestare i piani di composizione della crisi (norma 11.9);
 - i casi di **riduzione o perdita del capitale** sociale (norma 11.10);
 - il caso di dichiarazione dell'insolvenza dell'impresa e l'assoggettamento a fallimento.

Le norme di comportamento del collegio sindacale nei processi di risanamento e crisi d'impresa	
Norma 11.1	Prevenzione ed emersione della crisi
Norma 11.2	Segnalazione all'assemblea e denuncia al tribunale
Norma 11.3	Vigilanza in caso di adozione di un piano volto al risanamento ex art. 67, comma 3, lett. d), l. fall.
Norma 11.4	Vigilanza in caso di accordo di ristrutturazione di debiti ex art. 182- <i>bis</i> l. fall.
Norma 11.5	Vigilanza in caso di un concordato preventivo con riserva ex art. 161, comma 6, l. fall.
Norma 11.6	Vigilanza in caso di un concordato preventivo ex art. 160 l. fall.
Norma 11.7	Vigilanza in caso di un concordato preventivo con continuità ex art. 186- <i>bis</i> l. fall.
Norma 11.8	Vigilanza nelle ipotesi di cui all'art. 182- <i>quinquies</i> l. fall.
Norma 11.9	Rapporti con consulente e attestatore
Norma 11.10	Vigilanza in caso di risoluzione o perdita del capitale sociale
Norma 11.11	Ruolo durante il fallimento

Ulteriore prassi di riferimento

La corretta applicazione delle Norme di comportamento del collegio sindacale nella crisi d'impresa implica e presuppone che il collegio sindacale abbia una opportuna **conoscenza** della **legge fallimentare** e in generale del **diritto della crisi d'impresa** e conosca altri principi e **documenti di prassi** in tema di **revisione aziendale**, **principi contabili**, linee guida e principi per l'utilizzo e l'**attestazione** dei piani di composizione della crisi.

Tali documenti di prassi sono:

- il principio di revisione **ISA Italia 570** in tema di *going concern*;
- il principio contabile **OIC 5** in materia di bilanci di liquidazione;
- il principio contabile **OIC 19** in materia di ristrutturazione dei debiti e costi della ristrutturazione (che ha assorbito quanto già previsto dall'abrogato principio OIC 6);
- il documento denominato **Linee guida per il finanziamento delle imprese in crisi** emanato da Università di Firenze, Asonime e CNDCEC;
- il documento denominato **Principi di attestazione dei piani di risanamento** emanato da AIDEA ed approvato da CNDCEC;
- il documento denominato **Principi di redazione dei piani di risanamento** emanato dal CNDCEC e AIDEA;
- le linee guida denominate "**Informativa e valutazione della crisi d'impresa**", emanato dal CNDCEC;
- il documento denominato "**Linee guida per la valutazione di aziende in crisi**", emanato da CNDCEC e SIDREA.

In particolare, il documento "Informativa e valutazione della crisi d'impresa" permette al collegio sindacale di avere una maggiore conoscenza dei vari **stadi della crisi** in cui può versare l'impresa sottoposta al controllo, cosicché a seconda della fase in cui si trova, il collegio può meglio comprendere modalità di intervento e strumenti di composizione della crisi che sarebbe meglio che l'organo amministrativo attuasse per ristabilire l'equilibrio aziendale. Tale documento, inoltre, si sofferma sulla particolare necessità di esaminare non solo dati storici e statici dell'impresa ma **elementi finanziari e prospettici** per determinare i **flussi di tesoreria** che possono dimostrare se l'impresa è in grado in un ragionevole tempo di adempiere alle obbligazioni contratte. Tale impostazione è per altro stata assunta dalla legge attuativa della delega al governo per la riforma della legge fallimentare (L. n. 155/2017).

In un contesto di crisi, inoltre, il collegio sindacale deve valutare se il percorso di ristrutturazione sia ancora percorribile e non pregiudichi il **mantenimento del valore** dell'impresa, secondo quanto richiesto dagli artt. 2394 e 2486 c.c.

9.3.3. Prevenzione della crisi e intervento in caso di omissioni

Se il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione di vigilanza, rileva la sussistenza di fatti idonei a pregiudicare la continuità dell'impresa, **sollecita gli amministratori** a porvi rimedio (Norma 11.1 dei principi di comportamento del collegio sindacale).

Tale principio, finalizzato a prevenire ovvero a far emergere la crisi, individua **due piani di intervento** del collegio sindacale:

- un **controllo costante** sul mantenimento della **continuità aziendale**, nell'ottica della prevenzione e della pronta emersione della crisi;
- un **monitoraggio** sulle **attività** svolte dagli **amministratori** per garantire tale continuità aziendale.

Operativamente, il collegio sindacale è tenuto ad effettuare controlli e ispezioni tanto più mirate quanto più evidenti sono i segnali della crisi, questi ultimi rilevabili essenzialmente nell'ambito:

- della vigilanza ex art. 2403 c.c. sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento e, di conseguenza, dalle specifiche **notizie sull'andamento delle operazioni sociali** o su determinati affari richiesti agli amministratori ai sensi dell'art. 2403-bis, comma 2, c.c. e secondo la norma di comportamento n. 5.3.;
- dell'interazione con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti (ove presente), con il quale formalizzare lo "Scambio di informazioni", secondo le indicazioni della norma di comportamento 5.3 (espressamente richiamata).

Qualora dalla verifica dell'esistenza della crisi sia evidente che la società è necessitata dall'attuare uno strumento di superamento della crisi previsto dalla legge fallimentare, allora il collegio sindacale è chiamato a svolgere una ulteriore e puntuale attività di controllo e sorveglianza dell'*iter* di corretta attuazione e utilizzo dello strumento prescelto.

Prima che l'organo di amministrazione abbia già scelto di attuare un accordo di ristrutturazione o meglio abbia verificato che sussistano le condizioni per raggiungere l'accordo, il collegio deve attivarsi affinché gli amministratori procedano con adeguata sollecitudine a dare impulso all'*iter* di ristrutturazione/risanamento dell'impresa.

Segnalazione all'assemblea e denuncia al tribunale

L'inertezza o non adeguato intervento degli amministratori rispetto alle indicazioni rese dal collegio sindacale, **impongono** a tale organo di **attivare i necessari poteri "reattivi"**, ed in particolare:

- **convocare l'assemblea** ex art. 2406 c.c., per informarla, sia dell'inertezza degli amministratori, sia dello stato di crisi, prestando particolare attenzione nell'evidenziare i fatti ritenuti rilevanti;
- **proporre denuncia al tribunale** ex art. 2409 c.c., qualora l'assemblea, pur essendo stata convocata, non abbia luogo o non prenda i provvedimenti opportuni, e la condotta degli amministratori abbia integrato una fattispecie di gravi irregolarità di gestione.

La denuncia al tribunale può scattare anche quando, di fronte alla necessità di ricostituire il capitale perduto (ex artt. 2446, 2447 e 2482-ter c.c.), l'assemblea ometta di adottare gli opportuni provvedimenti (riduzione del capitale, ricapitalizzazione, trasformazione ovvero scioglimento).

In presenza di **cause di scioglimento** non tempestivamente accertate da parte degli amministratori, inoltre, è **potere-dovere** del collegio sindacale di presentare la relativa **istanza al tribunale** affinché venga accertata la causa di scioglimento, secondo quanto previsto dalla Norma di comportamento 11.10. Tali "reazioni" possono essere "sospese" e/o "attenuate" ai sensi del nuovo art. **182-sexies** l. fall., dunque se la società ha scelto già di attivare uno strumento di composizione della crisi (tra concordato preventivo con riserva o accordo di ristrutturazione dei debiti).

La **denuncia al tribunale** ex art. 2409 c.c. è certamente possibile in caso di società per azioni (anche se ammessa da taluna giurisprudenza anche per le s.r.l.) e tale denuncia dovrebbe sopperire al rischio di concorso in bancarotta per ritardato fallimento. In ogni caso, solo quando la situazione non è risolvibile altrimenti e quando l'insolvenza è palese, il collegio potrebbe **valutare** l'opportunità di attivare un **esposto alla Procura della Repubblica**. Solo il PM, (o un creditore) (art. 6 l. fall.) infatti, è legittimato a presentare istanza di fallimento della società e non può essere il collegio sindacale a presentare ricorso per fallimento in proprio (pur essendo organo della società), ex art. 14 l. fall.

Sussiste la corresponsabilità dei sindaci per i **danni causati alla società**, allorché risulti che “essi non abbiano rilevato una **macroscopica violazione** o comunque **non abbiano** in alcun modo **reagito** di fronte ad atti di dubbia legittimità e regolarità, così da non assolvere l’incarico con diligenza, correttezza e buona fede, eventualmente anche segnalando all’assemblea le irregolarità di gestione riscontrate o denunciando i fatti al Pubblico Ministero per consentirgli di provvedere ai sensi dell’art. 2409 cod. civ.” (Cass., sez. I, 25/07/2018, n. 19743).

Le attività nell’utilizzo del piano di risanamento attestato

9.3.4.

Il **piano attestato di risanamento** viene utilizzato di solito quando la crisi non è particolarmente grave e sia possibile superarla attraverso lo strumento stragiudiziale che non viene sottoposto al vaglio del tribunale (art. 67, comma 3, lett. d, l. fall.).

Secondo il principio statuito dalla Norma 11.3, il collegio sindacale deve vigilare:

- che il **professionista attestatore** sia in possesso dei requisiti di professionalità richiesti per la sua nomina;
- che gli amministratori eseguano correttamente il piano.

Pur non essendo tenuto ad entrare nel merito del piano, il collegio sindacale deve, in particolare, **vigilare nella fase esecutiva del risanamento** sulla corretta esecuzione del piano e, dunque, deve richiedere **informazioni agli amministratori** in merito a contenuti, scadenze ed obiettivi ivi indicati, intervenendo (o, sussistendo i presupposti, convocando l’assemblea) laddove rilevi **significativi scostamenti** rispetto alle previsioni, oppure non riceva chiarimenti da parte degli amministratori.

Come richiesto dalle “*Linee guida al finanziamento delle imprese in crisi*”, in caso di significativi scostamenti dal piano attestato o in caso di incapacità di raggiungerne gli obiettivi, il collegio sindacale deve richiedere all’organo amministrativo di predisporre un **nuovo piano di risanamento** da sottoporre a **nuova attestazione**.

Occorre ricordare che l’utilizzo del piano di risanamento non cambia lo status giuridico dell’impresa e che nessuna protezione o blocco dei pagamenti viene automaticamente concesso. Dunque, il collegio sindacale deve operare come in una qualsiasi fase della vita dell’impresa, ove tutti gli organi sociali mantengono i loro ruoli, responsabilità e doveri.

Le attività nell’utilizzo dell’accordo di ristrutturazione dei debiti

9.3.5.

L’accordo di ristrutturazione è anch’esso un **istituto stragiudiziale**, ove il tribunale interviene per la sola fase dell’**omologazione** degli accordi sottoscritti con i creditori e non vi sono organi giudiziali nominati che si ingeriscono nella vigilanza o controllo dell’impresa. Tuttavia, l’accordo di ristrutturazione dei debiti può passare per una fase giudiziale eventuale di concordato preventivo con riserva, che poi può essere convertito nella “semplice” richiesta di omologazione dell’accordo di ristrutturazione. Nell’ipotesi di utilizzo dell’accordo di ristrutturazione dei debiti, la **Norma 11.4** richiede al collegio sindacale di vigilare:

- sulla **corretta scelta del professionista** attestatore, sotto il profilo del possesso dei requisiti di professionalità per l’assunzione dell’incarico;
- dopo l’omologazione da parte del tribunale (...) sulla **corretta esecuzione dell’accordo** da parte degli amministratori.

In particolare:

- nella **fase prodromica**, sia con riferimento alla richiesta di pre-accordo (istanza cautelare ex art. 182-bis, comma 6, l. fall. ma anche se scelto lo strumento ex art. 161, comma 6, l. fall.), sia con riferimento alla richiesta di omologazione dell’accordo definitivo, il controllo deve riguardare la **sussistenza delle formalità necessarie alla presentazione delle istanze** ed al **corretto svolgimento dei rispettivi iter procedurali**, affinché eventuali errori non pregiudichino la gestione e la continuità aziendale, o peggio rendano del tutto inutili le iniziative per evitare il fallimento;
- nella **fase esecutiva** dell’accordo omologato, il collegio sindacale deve verificare il **rispetto dei requisiti di attuabilità dell’accordo**, ovvero il pagamento integrale dei creditori estranei:
 1. entro centoventi giorni dall’omologazione, in caso di crediti già scaduti a quella data;
 2. entro centoventi giorni dalla scadenza, in caso di crediti non ancora scaduti alla data di omologazione.

Le novità introdotte (anche per il concordato preventivo con riserva applicabile in caso di accordo di ristrutturazione dei debiti), richiedono che il collegio sindacale, oltre a vigilare sulla sussistenza dei requisiti di professionalità e “adeguatezza” dell’attestatore e dell’*advisor*, verifichi:

- che la domanda di omologazione dell’accordo possieda i **requisiti formali-documentali** richiesti dalla legge e che, in particolare, sia corredato da un piano contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta;

- nel caso di modifiche sostanziali della proposta e del piano, che il professionista attestatore designato dal debitore rediga una nuova relazione di attestazione;
- in caso di deposito di domanda di concordato con riserva (ex art. 161, comma 6), che innanzitutto non sussistano requisiti di inammissibilità della domanda e che la proposta sia regolare dal punto di vista formale e quindi contenga l'allegazione (come richiesto dalla novella) dei bilanci relativi agli ultimi tre esercizi e dell'elenco nominativo dei creditori. Il Collegio sindacale deve, inoltre, **monitorare che il ricorso**, una volta accettato, **venga integrato** con tutta la documentazione legalmente prevista (dal sopra richiamato comma 2) **nei termini assegnati dal tribunale** e cioè convertito (sempre nei suddetti termini assegnati) in proposta di accordo di ristrutturazione di debiti, procedendo in tal caso alla verifica dei requisiti di regolarità formale-documentale dell'accordo di ristrutturazione. Il Collegio sindacale, inoltre, deve **monitorare che il debitore** - una volta decretato l'accoglimento della domanda di concordato con riserva - **effettui** regolarmente e **correttamente gli obblighi di informativa periodica**, anche relativi alla gestione finanziaria, che il debitore deve assolvere sino alla scadenza del termine fissato dal tribunale, corredando l'informativa delle informazioni afferenti lo stato avanzamento lavori per la predisposizione della proposta e del piano ai creditori;
- se nominato il **commissario giudiziale**, è bene che il collegio sindacale si relazioni con quest'ultimo e segnali allo stesso ogni anomalia che dovesse riscontrare, affinché il commissario giudiziale possa informare nelle opportune forme e sedi il tribunale. Tale segnalazione, ove si verificano gravi inadempienze, rileva anche per le responsabilità di omessa vigilanza del collegio sindacale tenuto all'eventuale denuncia ex art. 2409 c.c.

Anche per l'accordo di ristrutturazione dei debiti occorre ricordare che l'utilizzo non cambia lo *status* giuridico dell'impresa. Possono invece sussistere ipotesi (limitate) di protezione e blocco dei pagamenti. Quanto agli adempimenti societari e alla vigilanza ordinaria, il collegio sindacale deve operare come in una qualsiasi fase della vita dell'impresa, ove tutti gli organi sociali mantengono i loro ruoli, responsabilità e doveri, tenuto conto delle peculiarità e compatibilità con l'istituto.

9.3.6. Le attività nell'utilizzo del concordato preventivo

Il concordato preventivo è la vera **procedura giudiziale** che presenta maggiori complessità e richiede la nomina di organi giudiziari.

Nel concordato preventivo l'impresa che vi accede, pur restando *in bonis*, è sottoposta a **vincoli e limitazioni** (artt. 168, 161, commi 7 e 8, 167 l. fall.).

Il **concordato preventivo** si suddivide in **quattro** differenti **fasi**:

- **prima fase**, meramente eventuale, ma nella prassi ampiamente utilizzata, è quella del concordato preventivo **con riserva** o "**pre concordato**", e **va dalla iscrizione al Registro imprese** (ex art. 161, comma 5, l. fall.) **del ricorso** per concordato preventivo (ex art. 161, comma 6, l. fall.) sino alla data del decreto di apertura (*rectius* ammissione) della procedura ai sensi dell'art. 163 l. fall.;
- **fase prima bis**, sussiste la possibilità che il concordato con riserva (o pre concordato) venga convertito **in accordo di ristrutturazione dei debiti** ex art. 182-bis l. fall.;
- **seconda fase**, cosiddetta "**dell'omologazione**", va dal decreto ex art. 163 l. fall. alla chiusura della procedura di concordato con il decreto di omologazione ai sensi dell'art. 180 l. fall. (art. 181 l. fall.);
- **terza fase**, detta "**dell'adempimento**", che riguarda l'esecuzione del concordato preventivo omologato, ai sensi dell'art. 185 l. fall.

L'art. 185 l. fall. dispone che "dopo l'omologazione del concordato" (*rectius* della chiusura della procedura) "il commissario giudiziale ne sorveglia l'adempimento, secondo le modalità stabilite nella sentenza di omologazione. Egli deve riferire al giudice ogni fatto dal quale possa derivare pregiudizio ai creditori".

Vigilanza del collegio sindacale (norma 11.5.)

Verifica dei requisiti - Il collegio sindacale, nella fase prodromica, verifica la sussistenza dei requisiti di professionalità dell'attestatore incaricato dalla società. Durante l'**esecuzione** del concordato, l'organo di controllo permane nelle sue funzioni e prosegue nella propria **attività di vigilanza**. Si tratta tuttavia, di una **vigilanza attenuata**, poiché il controllo nel concordato nella fase esecutiva (ed in generale a partire dall'ammissione dello stesso) è funzione legalmente attribuita al **commissario giudiziale**.

Le tre fasi ora enunciate e suddivise sono rilevanti anche per i diversi “regimi” autorizzativi, ovvero di **limitato potere gestorio** lasciati alla disponibilità del **debitore** nella procedura (e nella fase pre-procedura) di concordato preventivo.

Va innanzitutto premesso che il **debitore** che chiede di accedere ad una procedura di concordato preventivo **non perde la propria capacità di agire** e tantomeno viene **spossessato del proprio patrimonio**. Pertanto, **gli organi** gestori sociali e di controllo **non perdono le loro funzioni**, ancorché siano **limitate** e da esercitare compatibilmente al particolare ambito in cui operano e alla prevalenza delle disposizioni della legge fallimentare, applicabili in caso di concordato preventivo.

Il **collegio sindacale**, ancorché sia possibile la nomina del c.d. “pre commissario giudiziale”, ai sensi dell’art. 161, comma 6, l. fall. - quando attivato lo strumento del concordato con riserva - deve eseguire **una stringente sorveglianza**, sia per **evitare l’abuso dello strumento dilatorio del concordato in bianco**, sia per verificare, una volta concessi i termini da parte del tribunale, che vengano **rispettate tutte le norme di legge, di statuto e la par condicio creditorum**, facendo sì che non vengano posti in essere **atti in frode** ai creditori e verificando che la società si doti di tutte le necessarie autorizzazioni prescritte dall’art. 161, comma 7, l. fall. nella fase del pre concordato e prevista dall’art. 167 l. fall. nella fase c.d. “dell’omologazione”.

Infatti, il debitore ai sensi dell’art. 161, comma 7, l. fall. dopo il deposito del ricorso e fino al decreto di cui all’art. 163 può compiere gli atti urgenti di straordinaria amministrazione previa autorizzazione del tribunale.

Nello stesso periodo e a decorrere dallo stesso termine il debitore può altresì compiere gli atti di ordinaria amministrazione. I crediti di terzi eventualmente sorti per effetto degli atti legalmente compiuti dal debitore sono prededucibili ai sensi dell’art. 111.

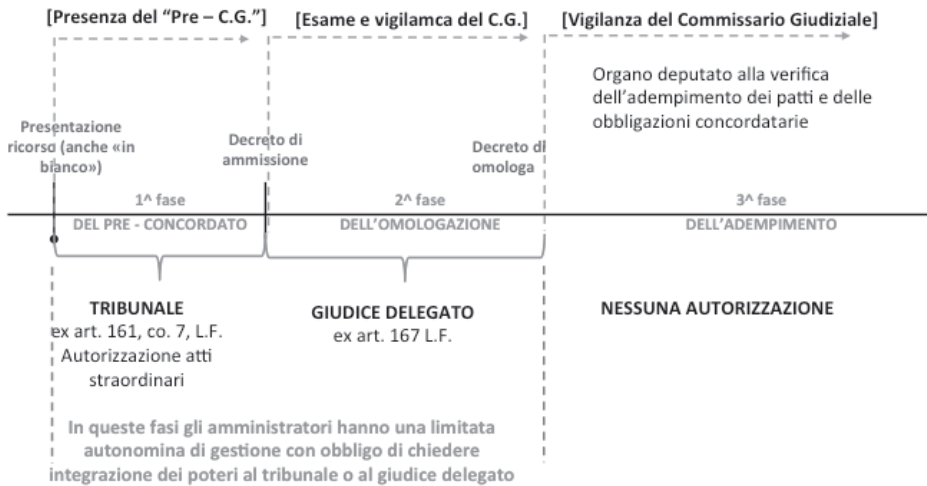
Cosa vigilare? - Il collegio sindacale deve, quindi, **vigilare** che:

- a. il debitore non ponga in essere **atti** senza essere munito del potere necessario, **suscettibili**, pertanto **di essere contestati dagli organi della procedura** ed essere valutati come atti commessi in frode ai creditori;
- b. il debitore non **abusi del concordato** preventivo aumentando la sfera della prededuzione e, quindi, anche alterando la *par condicio creditorum*, **danneggiando i creditori anteriori** (alla pubblicazione al Registro imprese del ricorso per concordato preventivo) i quali subirebbero la riduzione della garanzia patrimoniale (depauperatosi l’attivo disponibile), in conseguenza della gestione “pre concordataria” e produttiva di debiti prededucibili;
- c. il debitore valuti attentamente **quali siano gli atti che rientrano** nella accezione di “**ordinaria amministrazione**” e quali in quella di “**straordinaria amministrazione**” al fine di verificare quali siano, se rientranti in quest’ultima categoria, gli atti urgenti da assoggettare a **preventivo parere del commissario giudiziale** ed alla **autorizzazione del tribunale**.

Per quanto riguarda la definizione di atti di ordinaria amministrazione e straordinaria amministrazione nella fase del pre concordato, ovvero prima del decreto di apertura della procedura vera e propria, si deve fare riferimento alla normativa societaria ed al regime ordinario, pur tuttavia essendo uso anche di alcuni tribunali rifarsi ai principi dettati dall’art. 167, comma 2, l. fall., che indica quali siano gli atti di straordinaria amministrazione inefficaci verso i creditori anteriori al concordato se compiuti senza l’autorizzazione scritta del giudice delegato.

Tale ultima disposizione, tuttavia, è applicabile solo nella fase della procedura di concordato preventivo aperta, ovvero dopo il decreto ex art. 163 l. fall. Ciononostante, per atto di straordinaria amministrazione nella fase del pre concordato occorre valutare sempre la particolare situazione in cui versa il debitore e quindi considerare la ordinarietà degli atti anche in base alla “funzionalità” che gli stessi hanno per le finalità ricercate, ovvero il raggiungimento della composizione della crisi attraverso un piano di concordato, liquidatorio o con continuità, ma che tuteli la migliore soddisfazione dei creditori. Il Collegio sindacale è chiamato a vigilare anche su tali aspetti.

Le "autorizzazioni" necessarie nelle fasi del concordato preventivo



In caso di concordato preventivo l'**organo amministrativo** (o liquidativo) deve comunque provvedere agli **adempimenti previsti dalla normativa civilistica**, tra cui la predisposizione e sottoposizione del bilancio all'assemblea dei soci e la convocazione dei soci/assemblea quando richiesto dalla legge, nonché iscrizione di tutti gli atti e denunce al Registro imprese ove richiesto.

Il collegio sindacale deve pertanto vigilare, prima ancora del commissario giudiziale, ed eventualmente confrontandosi e riferendo a quest'ultimo, se nella fase del pre concordato e concordato (seconda e terza fase) il debitore abbia omesso eventuali obblighi e posto in essere, in particolare, omissioni che pregiudichino la fattibilità del concordato (art. 173, ultimo comma, l. fall.) o l'adempimento (art. 185 l. fall.) e, quindi, deve controllare che nella fase dell'adempimento i flussi di cassa siano compatibili con l'esecuzione del piano e della proposta omologati (che rappresentano un contratto tra debitore e creditori), come previsto dal piano di concordato ex art. 186-bis l. fall. se con continuità aziendale e, in ogni caso, ex art. 161, comma 2, lett. e), l. fall. La proposta del debitore infatti, deve ora prevedere il deposito di *"un piano contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta"*.

Nella prima fase, ovvero nel "pre concordato", inoltre, il debitore è tenuto all'adempimento degli obblighi informativi disposti da parte del tribunale con il decreto di concessione dei termini per il deposito della proposta e del piano.

Al Collegio sindacale, soprattutto se affidata allo stesso anche la revisione legale, spetterà altresì una particolare attività di controllo del rispetto dell'adempimento e risulterà prudente anche che tale organo vigili sulla correttezza delle informazioni contabili e finanziarie fornite al tribunale ed al commissario giudiziale, affinché *ex post* non possano essergli addebitati eventuali mancanze o informazioni mendaci che il debitore abbia reso nel periodo di prenotazione degli effetti protettivi tipici del concordato preventivo.

9.3.7. Gli obblighi ordinari di approvazione e controllo del bilancio in pendenza di concordato preventivo

Nelle fasi del concordato preventivo (tutte) **non viene meno l'obbligo** per il debitore di predisporre il **bilancio annuale** (o intermedio se società già posta in liquidazione) e neppure viene meno l'obbligo di **convocare l'assemblea dei soci** (per le s.p.a.) o sottoporre ai soci il bilancio (per le s.r.l.).

Dunque, il collegio sindacale deve vigilare che tale adempimento venga eseguito e deve rendere la propria **relazione** in conformità alla legge e ai principi di comportamento o di revisione applicabili.

Il problema più comune che si pone per l'organo di controllo e per i revisori attiene alla possibilità/capacità di potere esprimere un **giudizio sul bilancio** della società che ha in corso la predisposizione di

un piano di composizione della crisi (nel periodo di pre concordato, ad esempio) o la fase di omologazione della proposta e piano presentato ai creditori nell'ambito di un concordato preventivo. Innanzitutto, la questione principale che si pone riguarda **quali criteri applicare** al bilancio: i criteri ordinari di funzionamento e quindi di *going concern* o i criteri di liquidazione?

Il collegio sindacale, in ogni caso, **non ha elementi per derogare** alla prassi e normativa ordinaria di riferimento, per cui se sussistono i presupposti per considerare esistente ancora la continuità aziendale potrà esprimersi su un bilancio predisposto dagli amministratori secondo il *going concern*, altrimenti dovrà optare per una relazione negativa o impossibilità di esprimere giudizio in quanto incerta la continuità aziendale o mancante del tutto.

Tale ipotesi si verifica quando il debitore intende presentare un piano ai sensi dell'art. 186-bis l. fall., altrimenti, se la scelta è per un **piano liquidatorio** non sussistono dubbi circa l'esigenza di ottenere da parte degli amministratori un bilancio secondo il principio contabile OIC 5.

La ulteriore criticità è rappresentata, invece, dalla evidente e "scatenata" prudenza che assale il collegio sindacale e anche gli amministratori in procinto di presentare un piano di concordato preventivo, per cui si può verificare l'esigenza, anche in una più semplice ipotesi di **concordato liquidatorio**, che il bilancio non possa essere formato in via definitiva e immediata **uniformemente al proponendo piano** che sarà inserito nella proposta concordataria. Le rettifiche concordatarie e le verifiche eseguite dagli *advisor* e dall'attestatore spesso divengono assai più severe di quelle richieste ai fini civilistici (art. 2490 c.c. e OIC 5).

In ogni caso, gli amministratori sono tenuti a predisporre il **progetto di bilancio** da sottoporre all'assemblea dei soci e il collegio sindacale a rendere la propria relazione. In tali contesti appare opportuno che il collegio sindacale dia evidenza delle incertezze del bilancio predisposto dagli amministratori e l'assemblea dei soci sarà sempre "sovrana" in merito alle decisioni da assumere, potendo se del caso soprassedere alla approvazione del bilancio in attesa dell'esito definitivo delle verifiche necessarie all'accertamento dei dati del piano concordatario in via di definizione ed omologazione.

È ovvio che nel bilancio "intermedio" ovvero "in itinere" in alcun modo potrà darsi evidenza della **sopravvenienza da ristrutturazione** che si verifica solo **successivamente alla omologazione** del concordato preventivo e che deve essere considerata solo nel bilancio successivo a tale evento.

Le attività in caso di finanziamenti ponte prededucibili e necessari al risanamento

9.3.8.

Alla possibilità per il debitore di richiedere autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili nell'ambito di una proposta di concordato preventivo (anche "con riserva") o di una domanda di omologa di un accordo di ristrutturazione (nuovo art. 182-*quinques*) la legge ricollega l'obbligo di predisporre specifica "attestazione" (in termini di verifica di "funzionalità" dei nuovi finanziamenti alla migliore soddisfazione dei creditori), i cui contenuti formali si ritiene debbano essere oggetto di preventivo controllo da parte del collegio sindacale, sempreché l'organo amministrativo metta il collegio sindacale a conoscenza della richiesta e dei lavori dell'attestatore.

Ovviamente dovrà essere lo stesso collegio a farsi parte attiva per **verificare l'avanzamento dell'iter di predisposizione del piano di ristrutturazione dei debiti** e quindi di ogni altra integrazione e richiesta da proporsi al tribunale.

Le attività durante l'esecuzione del concordato preventivo in continuità

9.3.9.

Negli istituti di composizione della crisi l'attestatore deve possedere i requisiti di **indipendenza e professionalità** (art. 67, comma 3, lett. d, l. fall.) che vanno puntualmente **verificati dall'organo di controllo**.

Inoltre, ancorché la norma di comportamento n. 11 non lo preveda, il Collegio sindacale si ritiene debba "valutare" anche l'adeguatezza delle **competenze tecniche** e della "struttura" del professionista attestatore, basandosi sulla proposta formulata dal revisore legale nominato ai fini del rilascio del giudizio di attestazione.

La valutazione dovrebbe essere svolta nel corso del lavoro di predisposizione del "piano" (che la novella ora considera requisito necessario e comune a tutti gli istituti negoziali di superamento della crisi), in riferimento anche se non soprattutto **all'attività dell'advisor** nominato dalla società, non potendo ritenersi del tutto esente da responsabilità l'organo di controllo che non vigili sull'adeguatezza del lavoro di quest'ultimo che costituisce la base per la successiva attività dell'attestatore.

Valutazione di adeguatezza del lavoro di attestazione - Con riferimento alla valutazione di adeguatezza del lavoro di attestazione il collegio sindacale deve verificare - pur senza dover entrare nel merito - la correttezza "formale" della relazione e del giudizio in essa contenuto, il quale

deve (ora) riguardare (come precisato dalla novella) i due ambiti della **veridicità dei dati aziendali** e della **fattibilità del piano** (idoneità in caso di accordi di ristrutturazione).

Il collegio sindacale, benché l'attività sia eseguita dal revisore legale incaricato dell'attestazione di legge, non può esimersi dal verificare che l'attestazione sia completa e corretta sul punto, essendo uno specifico obbligo e responsabilità dell'organo di controllo verificare che il piano approvato dall'organo amministrativo per il mantenimento della continuità operativa, sia ritenuto in grado di assicurare l'attività dell'impresa in un futuro prevedibile.

Processo di avanzamento - Il Collegio deve verificare e monitorare il processo di avanzamento e la **predisposizione degli strumenti di risanamento dell'impresa sottoposta a controllo**. Tale attività dovrà risultare da idonei verbali o da corrispondenza adeguatamente tenuta dal collegio nelle proprie carte di lavoro. In caso il collegio rilevasse inadeguatezza del processo di risanamento ne discenderà un obbligo di segnalazione agli amministratori perché intervengano opportunamente.

9.3.10. La riduzione e la perdita del capitale sociale in caso di utilizzo degli strumenti alternativi al fallimento

Sospensione della riduzione del capitale - Qualora l'impresa in crisi depositi una domanda di concordato preventivo (anche "in bianco"), ovvero una richiesta di omologa di accordo di ristrutturazione (anche preceduta da un'istanza "cautelare" ex art. 182-*bis*, comma 6), dalla data di presentazione dell'istanza e sino all'omologa è **sospesa** l'applicazione delle disposizioni del codice civile in tema di **riduzione del capitale**, nonché in caso di perdita totale del patrimonio netto, di accertamento dello scioglimento e/o messa in liquidazione della società (art. 182-*sexies* l. fall.). Tale sospensione, tuttavia, **non si estende** al regime di **responsabilità** (personale e solidale) cui sono esposti gli amministratori ex art. 2486 c.c., relativamente ai danni arrecati (a società, soci e creditori) per gli atti posti in essere in violazione dell'obbligo di gestione "conservativa" del patrimonio al verificarsi della **causa di scioglimento**.

Il nuovo regime "sospensivo" non determina anche l'automatica "sospensione" della vigilanza (e dei poteri di verifica/reazione) da parte del collegio sindacale (norme di comportamento n. 10.2 - "**riduzione del capitale**" e n. 10.9 - "**scioglimento e liquidazione**", quest'ultima espressamente richiamata dalla norma di comportamento n. 11.2).

Il Collegio sindacale, pertanto:

- nella fase del **pre concordato** non ha obblighi specifici di controllo del mantenimento del capitale sociale e neppure obblighi di controllo del rispetto delle disposizioni civilistiche di tutela dell'integrità patrimoniale della società;
- **dopo l'omologazione** del concordato preventivo deve assicurarsi che dopo la emersione della eventuale sopravvenienza attiva da concordato il **patrimonio netto** della società, ovvero il capitale sociale, sia esistente e ricostituito nei limiti legali. Diversamente occorre che obblighi la società al rispetto della normativa vigente.

9.4. LA RILEVANZA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E IL RUOLO DELL'INTERNAL AUDITOR

9.4.1. Uno strumento a salvaguardia dell'attendibilità dei dati e del patrimonio aziendale

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, ha inciso e 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*).

Attendibilità della contabilità - In particolare, nel contesto delle crisi di impresa assume fondamentale importanza l'attendibilità della contabilità, prodromica al lavoro svolto dall'Attestatore tenuto a esprimere un giudizio esplicito sulla veridicità dei dati aziendali (si rinvia a tal proposito al paragrafo 7.5 Verifica sulla veridicità dei dati aziendali).

Al fine di monitorare costantemente l'andamento della società, è necessario che quest'ultima sia in grado di produrre dati consuntivi e budget economici - finanziari - patrimoniali dettagliati e attendibili (ciò anche nel caso in cui la società sia tenuta alla redazione del bilancio in forma abbreviata, e quindi non abbia l'obbligo di redigere il rendiconto finanziario). Questo non solo a fini gestionali, ma anche per **prevedere con adeguato anticipo i segnali della crisi**.

Tale approccio operativo, 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*), 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.

Lo stesso Codice della Crisi e dell'Insolvenza introduce una nuova disciplina della crisi d'impresa, prevedendo procedure innovative di controllo interno ed 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”.

Assumono pertanto un ruolo determinante:

1. l'implementazione di un efficace **sistema di controllo interno** da parte dell'azienda e, auspicabilmente;
2. la presenza della **figura professionale dell'Internal Auditor (I.A.)** dotata di strumenti e poteri d'indagine adeguati, atti a garantire la qualità dell'informativa societaria, la disponibilità immediata di affidabili informazioni di natura gestionale nonché la tempestiva valutazione dell'insorgere delle situazioni critiche di squilibrio economico-finanziario finalizzata alla risoluzione preventiva della crisi.

Sistema di Controllo Interno (SCI): sintesi dei modelli di riferimento

9.4.2.

Monitoraggio dei principali rischi aziendali - Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali. L'importanza per ogni società di strutturarsi in tale senso è rappresentata chiaramente con riferimento alle imprese di maggiori dimensioni nel Codice di Autodisciplina all'art. 7 che costituisce una sorta di decalogo delle buone prassi di governo di impresa condivise anche a livello internazionale. Si tratta pertanto di un benchmark di riferimento, che opportunamente declinato, può essere di riferimento anche per le imprese di minori dimensioni.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (S.C.I.) coinvolge:

- a. **il Consiglio di Amministrazione**, il quale ha interesse a basare le proprie decisioni su dati robusti e quindi a tale fine individua al suo interno:
 1. uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un S.C.I. efficace;
 2. un comitato controllo e rischi (ove presente) formato da amministratori indipendenti e non esecutivi con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema;
- b. **il Responsabile della funzione di Internal Audit (I.A.)**, che opera in staff al consiglio di amministrazione ed è incaricato di verificare che il S.C.I. sia funzionante e adeguato e che la contabilità sia completa e attendibile;
- c. **gli altri ruoli e funzioni aziendali** con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa;
- d. **il Collegio Sindacale**, che vigila sulla adeguatezza degli assetti organizzativi e quindi sull'efficacia del S.C.I. interfacciandosi con il consiglio e con l'*Internal Auditor*.

La società stabilisce, inoltre, modalità di **coordinamento** tra i soggetti sopra elencati al fine di massimizzare l'efficienza del S.C.I. e di ridurre le duplicazioni di attività. In particolare, l'*Internal Auditor* lavora in *staff* al Consiglio di Amministrazione e si interfaccia con il Collegio Sindacale e con la Società di Revisione.

La presenza di un sistema di controllo interno adeguato e della figura dell'*Internal Auditor* assumono un ruolo rilevante sulla programmazione e sulle tempistiche delle procedure di revisione, ivi inclusa nel contesto qui oggetto di studio l'attestazione dei piani delle aziende in crisi.

Sistema di Controllo Interno (SCI) - Il Sistema di Controllo Interno (SCI) è un processo attuato dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:

- **efficacia** ed efficienza delle attività operative;
- **attendibilità** delle informazioni di bilancio;
- **conformità** alle leggi e ai regolamenti in vigore.

In altre parole, il SCI è rappresentato dalle linee d'azione e dalle procedure (controlli interni) adottate dalla Direzione al fine di permettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali.

La gestione del profilo di rischio aziendale presuppone la conoscenza:

- della natura delle diverse tipologie di rischi che minacciano l'impresa;
- della probabilità di manifestazione dei rischi e del relativo impatto atteso;
- delle strategie di gestione delle differenti tipologie di rischi.

Un'efficace *corporate governance* (➔9.1.) si basa sull'integrazione dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno, come esposto nella figura che segue.

Corporate governance efficace: integrazione dei sistemi di gestione dei rischi



Una componente essenziale della *corporate governance* è il sistema complessivo di *risk management*, costituito dall'insieme di processi, mezzi e risorse che, presenti a tutti i livelli dell'organizzazione, danno ragionevole garanzia del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Rientrano in tale sistema la gestione globale dei rischi e il Sistema di Controllo Interno (SCI), che assumono la connotazione di strumenti con cui gli organi di governo adempiono le proprie responsabilità in termini di correttezza gestionale, trasparenza delle informazioni, efficienza ed efficacia.

Negli ultimi due decenni è stato possibile riscontrare una crescente attenzione posta alle tematiche del controllo aziendale da parte di soggetti esterni alle organizzazioni, quali gli organi di governo, le istituzioni, gli organi di vigilanza e la magistratura, con la conseguente maggiore diffusione della cultura del controllo aziendale in contesti diversi.

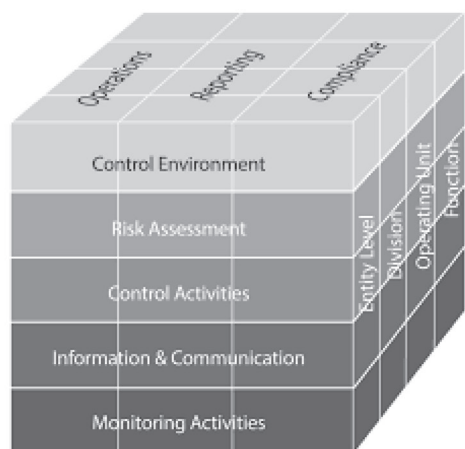
In questo contesto si collocano lo sviluppo e la diffusione in ambito internazionale di **modelli teorici** relativi al Sistema di Controllo Interno che forniscono riferimenti concettuali alle componenti degli stessi di facile comprensione e condivisione, definizioni di generale applicabilità che prescindono dai confini settoriali e geografici.

Vale la pena in particolare ricordare tra questi, i *framework* del **CoSo Report** e dell'*Enterprise Risk Management*, sviluppati dal Committee of Sponsoring Organizations.

Il COSO Report

Il **COSO Report**, (➔9.4.2.) risultato dello studio effettuato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* nel 1992 e revisionato nel 2013, rappresenta un modello di riferimento volto a migliorare i sistemi di controllo interno e fornire ai diversi componenti degli assetti societari dell'impresa un concetto comune di controllo.

Le componenti del *COSO Report* sono rappresentate graficamente nella figura riportata di seguito.



Il sistema di controllo interno è costituito da cinque componenti:

- a. l'**ambiente di controllo (Control Environment)**, che si riferisce essenzialmente ai valori etici e alla filosofia di gestione del management, inclusa l'assegnazione di ruoli e responsabilità. Fa riferimento al contesto organizzativo nel quale si effettuano i controlli finalizzati al raggiungimento degli obiettivi;
- b. il processo per la **valutazione del rischio (Risk Assessment)** adottato dall'impresa è finalizzato a identificare e rispondere ai rischi connessi alle attività ed ai risultati che ne conseguono. L'incremento del valore economico o piuttosto - nel contesto qui trattato - la distruzione del valore economico di un'impresa per gli azionisti deriva soprattutto dalla capacità di individuare e valutare direttamente o meno i rischi, unitamente a un adeguato SCI. Dal punto di vista operativo è necessario:
 1. identificare e valutare i rischi, in conformità agli obiettivi di business definiti per l'azienda nel suo complesso e per le singole aree di attività (c.d. *risk assessment*);
 2. gestire i rischi in ottica strategica, producendo un idoneo flusso informativo di specifici indicatori di rischio per diversi livelli di management (questo concetto richiamo se vogliamo il tema dell'allerta);
 3. monitorare i rischi con un adeguato e tempestivo sistema di reporting da indirizzare a tutti i livelli di management. Nei fatti il modello descrive una realtà dotata di sensori in grado di comprendere e segnalare opportunità e - soprattutto - le minacce;
- c. le **attività di controllo (Control Activities)**, costituite dall'insieme delle politiche e delle procedure che garantiscono che le direttive del management siano eseguite. Esse si estendono all'intera organizzazione aziendale e si attuano a tutti i suoi livelli, con l'obiettivo primario di adottare i provvedimenti necessari a fronteggiare i rischi che potrebbero pregiudicare la realizzazione degli obiettivi aziendali;
- d. il **sistema informativo (Information & Communication)**, rilevante per l'informativa economico finanziaria e per la comunicazione. Un sistema di controllo IT è adeguato se:
 - vi è sufficiente protezione fisica e logica all'accesso non autorizzato al sistema;
 - vi sono adeguate misure che garantiscono che il sistema sia operativo e funzionante nei tempi e nelle modalità richieste dai processi aziendali;
 - vi sono corrette metodologie di sviluppo e di manutenzione dei sistemi applicativi che assicurino che le funzioni di elaborazione di questi ultimi siano sempre quelle attese dagli utenti;
- e. il **monitoraggio dei controlli (Monitoring Activities)**: al fine di valutare la qualità del funzionamento del controllo interno nel tempo e l'adeguatezza alla specifica organizzazione, è necessario monitorare i sistemi di controllo mediante verifiche periodiche e continuative.

Il sistema di controllo interno è tipicamente strutturato per assicurare il perseguimento di tre obiettivi particolari:

- efficacia nel conseguimento degli obiettivi aziendali ed efficienza operativa (**operations**);
- attendibilità dei dati (**reporting**);
- conformità alle normative applicabili (**compliance**).

Dal punto di vista operativo il sistema di controllo interno si può applicare a livello globale, a livello di singola unità organizzativa o a livello di singolo processo aziendale.

Enterprise Risk Management (ERM)

Il rischio è un elemento che caratterizza le attività imprenditoriali e che qualora non esplicitato ed affrontato in modo consapevole e dinamico potrebbe aumentare le probabilità di crisi.

In particolare, deve qui essere sinteticamente richiamato l'**Enterprise Risk Management (ERM) Framework** - pubblicato nel 2004 dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* (cfr. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Italian>), un **modello di riferimento che le aziende possono adottare per la gestione dei rischi aziendali finalizzato**:

- all'analisi dei fattori di rischio;
- alla valutazione del loro impatto sulla performance aziendale;
- alla creazione di valore e vantaggio competitivo.

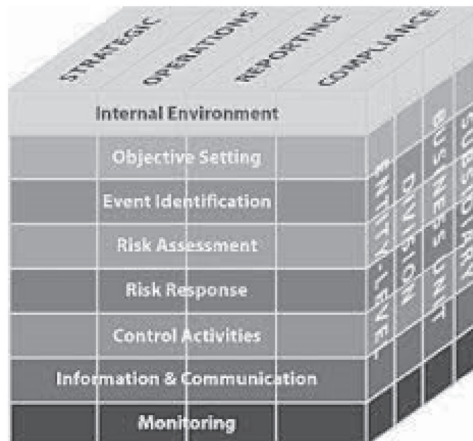
Scopo dell'ERM - (➔9.4.2.) In altre parole, l'ERM permette al *management* di affrontare in maniera più efficace le incertezze e i conseguenti rischi/opportunità, accrescendo la capacità dell'impresa di generare valore (o quantomeno di non disperderlo) con il conseguimento dell'equilibrio tra gli obiettivi di crescita e di redditività e i rischi conseguenti.

Gestione del rischio aziendale - La gestione del rischio aziendale è un **processo**, posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la **formulazione delle strategie** in tutta l'organizzazione, progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale. L'azienda deve stabilire il proprio "**rischio accettabile**" individuando e ponendosi quindi dei limiti che consentano una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'ERM è quindi:

- un **processo continuo** che coinvolge tutta l'organizzazione e si concretizza in una sequenza di attività che devono essere pervasive e integrate nell'ambito del sistema di management esistente, allo scopo di evitare l'aggiunta di procedure parallele che comporterebbero costi ulteriori;
- **svolto da persone che a tutti i livelli** della struttura organizzativa aziendale **occupano posizioni che influenzano l'efficacia del processo** e che a loro volta ne sono condizionate.

Componenti dell'ERM - È costituito da **otto componenti interconnesse** (e non sequenziali) che derivano dal modo in cui il *management* gestisce l'azienda e che sono integrate con i processi operativi. Come per il *COSO Report*, anche l'ERM è solitamente rappresentato graficamente con la figura cubica riportata di seguito.



Vale la pena evidenziare che il **modello ERM** di gestione del rischio aziendale **si differenzia dal COSO Report** in quanto incorpora il controllo interno fornendo al *management* uno strumento più completo; nello specifico:

- l'ERM è utilizzato per identificare e gestire i rischi che circondano e minacciano un'organizzazione;
- il COSO Report è utilizzato per comprendere e gestire i controlli interni quale parte integrante dell'operatività aziendale.

La rappresentazione grafica del sistema ERM può ulteriormente aiutare a chiarire questo concetto, in quanto consente di analizzare le componenti che costituiscono il processo di *risk management* scorrendole da quelle, invece, caratteristiche anche dei sistemi di controllo che rivestono un ruolo di supporto nell'ambito del contesto.

Pianificazione strategica - L'ERM viene alimentato dal processo di pianificazione strategica, che **definisce la missione e gli obiettivi aziendali** e trova supporto nel processo di gestione dei rischi e nell'ambiente interno, nelle attività di controllo, nei sistemi di informazione e comunicazione e nelle attività di monitoraggio continuo sull'adeguatezza del sistema.

In questo schema, il **processo di risk management** si articola in **tre fasi**:

- identificazione degli eventi,
- valutazione del rischio,
- risposta al rischio.

Nel caso in cui quest'ultima sia orientata a evitare o a ridurre il rischio, occorrerà valutare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Controllo Interno, che deve fornire ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Responsabilità della gestione del rischio - La gestione del rischio è responsabilità primaria del *management*. Diverso è il ruolo dell'*Internal Auditor* nel processo ERM finalizzato ad assistere il vertice aziendale e il management mediante il monitoraggio, l'analisi, la valutazione e le raccomandazioni di miglioramento nell'ambito di un flusso informativo e di reporting strutturato, supportando l'organizzazione nell'identificare, valutare e implementare metodologie e controlli finalizzati a fronteggiare i rischi identificati.

Dal COSO Report al modello ERM: valutazione del rischio e prevenzione della crisi aziendale

Di fatto l'ERM rappresenta un'evoluzione, per incorporazione, del COSO Report. Tuttavia, quest'ultimo non può dirsi superato in quanto consente un *focus* sul modello di controllo che continua a richiedere una forte attenzione.

Da un'analisi comparata del COSO Report e dell'ERM, una **prima differenza** risulta relativa agli **obiettivi di reporting** perseguiti dal Sistema di Controllo Interno:

- il COSO si focalizza sull'affidabilità della reportistica economico-finanziaria;
- l'ERM fa riferimento a tutte le informazioni gestionali e finanziarie diffuse sia internamente sia esternamente all'impresa.

Obiettivi strategici - Una **seconda distinzione** è relativa all'introduzione nel modello ERM della categoria degli "obiettivi strategici", tra cui sono da ricomprendersi obiettivi operativi, di bilancio e di conformità.

Valutazione rischi - Un terzo elemento di distinzione è relativo alla valutazione dei rischi: entrambi i modelli evidenziano la necessità di valutare i rischi in modo strutturato, ma l'ERM introduce concetti importanti nell'attività di assunzione dei rischi, riconoscendo anche quelli con un impatto positivo che rappresentano quindi un **elemento di opportunità** che l'organizzazione può gestire e volgere a proprio vantaggio; in sostanza il concetto è esprimibile mediante la differenza tra **rischio inerente** (ovvero il rischio esistente in assenza di azioni da parte del management tese a limitarne gli effetti) e **rischio residuo** (ovvero il rischio che rimane dopo che sono state effettivamente implementate azioni del management tese alla mitigazione del rischio inerente).

È utile richiamare le quattro tipologie di azioni identificate nell'ERM *framework* che il *management* può decidere di attuare nei confronti del rischio:

1. **evitarlo** eliminando un prodotto o un'attività;
2. **ridurlo**, implementando azioni capaci di ridurre l'incidenza di probabilità o impatto;
3. **condividerlo**, attuando azioni di trasferimento del rischio quali le polizze assicurative;
4. **accettarlo**, decidendo di non intraprendere alcuna misura di contenimento.

Sistema informativo - Con riferimento al sistema informativo, l'ERM amplia i concessi espressi dal COSO Report evidenziando la necessità di raccolta e diffusione anche dei dati previsionali, fondamentali come si è detto anche per monitorare adeguatamente l'insorgenza di situazioni di squilibrio che possono generare incertezza sul presupposto della continuità aziendale.

Un'ultima differenza che assume rilevanza è relativa all'impostazione di fondo del sistema:

- nel COSO il controllo e la massimizzazione della sua efficacia rappresentano l'obiettivo a cui tendere e la valutazione del rischio lo strumento per raggiungerlo;
- nell'ERM il controllo diventa lo strumento da utilizzare per garantire l'obiettivo ultimo, ovvero contenere il rischio nei limiti dell'accettabilità e della tolleranza definite, tenendo conto della propensione al rischio.

In conclusione, **in un'ottica di prevenzione della crisi d'impresa** entrambi i modelli sopra descritti costituiscono, sia per il management sia per gli organi di controllo, **criteri avanzati di valutazione del rischio idonei a stimare la probabilità d'insolvenza** seguendo una procedura che consente di integrare congetture esclusivamente soggettive (*judgmental approach*), a metodologie statistiche (*statistical approach*).

La probabilità d'insolvenza 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 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. Diviene pertanto indispensabile per affrontare uno stato di squilibrio economico-finanziario (la crisi), intervenire tempestivamente per evitare l'aggravamento del medesimo, basando analisi e valutazioni su una corretta e affidabile base informativa.

Su questi ultimi temi, gli organi preposti al controllo interno, tra cui l'*Internal Auditor* ove istituito, assumono un ruolo decisivo sia nell'ambito della qualità dell'informativa societaria, sia nella necessaria tempestiva disponibilità di affidabili informazioni di natura gestionale.

9.4.3. Il ruolo dell'*Internal Auditor* (I.A.) nella crisi

La professione dell'*Internal Auditor* ha seguito, nel corso degli anni, un importante percorso evolutivo, che ha visto il suo raggio d'azione spostarsi da verifiche limitate principalmente ad aspetti di conformità normativa e procedurale ad attività di maggiore ampiezza nell'ambito del controllo sistemico, della consulenza organizzativa e della *governance* anche in un'ottica di individuazione tempestiva dei segnali di crisi rischiosi per la salvaguardia della continuità aziendale.

Nel contesto delle crisi d'impresa e di prevenzione dello stato di insolvenza, il compito dell'*Internal Auditor* assume fondamentale rilevanza in quanto soggetto preposto a garantire la qualità delle decisioni aziendali mediante la rilevazione indipendente dei fatti aziendali e una obiettiva valutazione degli stessi al fine di esprimere giudizi di affidabilità in merito a informazioni, processi, sistemi. Questo ruolo comprende, ma va ben oltre, i tradizionali presidi di audit per la prevenzione e il controllo delle frodi e per la verifica dei sistemi contabili.

Il ruolo dell'*Internal Auditor* è notevolmente evoluto rispetto al passato quando era enfatizzato il solo orientamento agli aspetti di conformità.

Compito in sintesi dell'*Internal Auditor* è quello di aiutare il management di ogni livello - ma soprattutto il vertice aziendale - mediante la valutazione del sistema dei controlli, ad assicurare una efficace e non nominalistica *corporate governance*; a garantire un accurato *financial reporting*; a porre in atto le condizioni per la costante massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione; ed infine ad impostare un valido ed efficace sistema di prevenzione e controllo delle frodi.

L'introduzione della figura garantista dell'*Internal Auditor* assume fondamentale rilevanza sia in un'ottica di prevenzione dello stato di crisi, sia in presenza di situazioni di crisi conclamata nelle quali tuttavia la società intende procedere con una ristrutturazione dei debiti preservando la propria continuità aziendale mediante il risanamento dell'impresa stessa.

Il responsabile della funzione di *Internal Audit*, nelle realtà di maggiori dimensioni:

1. **verifica**, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, **l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, mediante un piano di audit**, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e "prioritizzazione" dei principali rischi;
2. **predispone relazioni periodiche** contenenti adeguate informazioni **sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento**, trasmettendole contestualmente ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione, nonché all'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi. Le relazioni periodiche devo-

no contenere una valutazione sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;

3. **predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza**, trasmettendole contestualmente ai Presidenti del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione, nonché all'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
4. **verifica**, nell'ambito del piano di audit, **l'affidabilità dei sistemi informativi**, inclusi i sistemi di rilevazione contabile;
5. **verifica che le regole e le procedure dei processi di controllo siano rispettate** e che tutti i soggetti coinvolti operino **in conformità agli obiettivi prefissati** alla luce sia dei risultati dei controlli, sia dell'analisi dei rischi aziendali;
6. **individua** le eventuali **carenze del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e propone** eventuali necessari **interventi sul Sistema** stesso;
7. **predispone sintesi** riepilogative dei principali rilievi emersi con cadenza semestrale;
8. **in presenza di criticità che suggeriscono un intervento urgente**, informa senza indugio l'Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e gli organi delegati, nonché, i Presidenti del Comitato Controllo e Rischi, del Collegio Sindacale, e ove del caso, del Consiglio di Amministrazione, per aggiornarli sui risultati del loro operato.

Tutte queste attività previste dal Codice di Borsa assumono particolare rilevanza e criticità in periodo di crisi perché permettono al Consiglio di Amministrazione di poter contare su "sensori" e informazioni rilevanti con tempestività.

Proprio per questo motivo la presenza dell'**I.A.** è **auspicabile anche nelle realtà aziendali di dimensioni medie e persino piccole**.

A contrariis proprio l'inadeguatezza o l'inesistenza di uno strutturato sistema di controllo interno rappresenta un elemento di debolezza qualora l'azienda acceda a procedure quali il concordato preventivo in continuità, la ristrutturazione del debito o più semplicemente rediga un piano attestato.

Sarà in questi casi necessario intervenire tempestivamente con:

- la **ridefinizione** del sistema di controllo interno che includa modalità di processazione dei dati razionali e coerenti, superando le inefficienze informative e organizzative rilevate;
- la **verifica** del funzionamento delle procedure costituenti il sistema di controllo interno;
- il **monitoraggio** in modo continuativo della funzionalità delle stesse e quindi il loro aggiornamento nel tempo per tenere conto dell'evoluzione dell'attività aziendale durante il periodo di piano.

In questi casi l'*Internal Auditor* dovrà predisporre un piano di *audit* che privilegi la preminente necessità nella fase iniziale di poter disporre di informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali secondo tempistiche regolari e con un profondo grado di analiticità.

La funzione di audit sarà pertanto impegnata nel verificare che le attività amministrative si svolgano su un percorso regolare e ripercorribile, definendone le procedure necessarie per rendere il processo il più possibile completo ed affidabile.

L'intervento sarà finalizzato a migliorare la capacità dell'azienda di rispettare i tempi prestabiliti e i costi preventivati, di utilizzare le risorse in maniera efficiente così da continuare a raggiungere il livello di prestazioni desiderato e mantenere un costante controllo sui margini e sui flussi generati.

A tale proposito curerà la corretta implementazione di un sistema di **reporting periodico**, quantomeno mensile, che permetta:

- sia la creazione di un cruscotto di indicatori a livello aziendale che sia utile ai referenti aziendali e al consiglio di amministrazione per comprendere tempestivamente l'andamento economico e finanziario della società e gli impatti patrimoniali;
- sia il monitoraggio del piano concordatario anche al fine di rendicontare compiutamente e tempestivamente:
 - in fase di costruzione del piano agli advisors, all'attestatore e qualora presente al pre-commissario;
 - nelle fasi successive ossia nel periodo intercorrente tra l'ammissione e l'omologa e nella fase di esecuzione del piano al Commissario Giudiziale con la periodicità stabilita dal Tribunale.

È opportuno ricordare che in questi casi potrebbe essere necessario e preferibile per problemi di tempo esternalizzare la funzione di I.A. a professionisti specializzati in materia.

Nel paragrafo che segue sono descritte le fasi operative della procedura di *Internal Auditing* con particolare attenzione al ruolo dell'*Internal Auditor* nell'emersione preventiva della crisi d'impresa.

9.4.4. Processo di *Internal Auditing* in periodo di crisi aziendale

L'incarico di *Internal Auditing* si articola tipicamente in quattro fasi:

1. **analisi preliminare**, tipica della fase di pianificazione e di macro-analisi ove vengono raccolte informazioni generali sull'area oggetto di audit;
2. **analisi dettagliata/valutazione disegno dei controlli**, ossia le caratteristiche intrinseche del processo di controllo e l'eventuale relazione con altri processi (di controllo o operativi);
3. **attività di verifica/test di funzionamento dei controlli**, ossia il grado di effettiva applicazione dei controlli previsti a livello di disegno;
4. **reporting**, ossia la fase di sintesi e formalizzazione dei risultati che include la comunicazione degli stessi.

La tabella che segue riporta alcune tecniche utilizzate nel corso dell'analisi preliminare, nell'analisi dettagliata e nell'attività di verifica.

Tecniche	Analisi preliminare	Analisi dettagliata/ valutazione disegno	Attività di verifica/ test funzionamento
Interviste	✓	✓	✓
Analisi dati/indicatori	✓	✓	✓
Osservazione diretta	✓	✓	✓
Questionari/checklist	✓	✓	✓
Flow charting		✓	
Riscontri sulla Banca Dati		✓	✓
Test di conformità			✓
Test di sostanza			✓

Commissione Controllo Societario e Revisione - La Commissione Controllo Societario e Revisione dell'ODCEC di Milano ha predisposto un documento il "**Quaderno SAF, n. 71 - Sistemi di allerta interna**" recante 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. Tale documento costituisce un utile riferimento nell'analisi e nella valutazione di tutte le informazioni rilevanti per la predisposizione di un sistema di allerta preventiva a salvaguardia della continuità aziendale. Lo stesso è rivolto agli organi di vigilanza societaria, di controllo contabile (sindaci e revisori) e tutti coloro a cui sono demandati compiti di *internal audit*.

Diviene pertanto fondamentale per l'*Internal Auditor* operare in collaborazione con l'Organismo di vigilanza ed il Collegio sindacale, mediante incontri periodici finalizzati a condividere obiettivi e risultati, al fine di ottimizzare le attività ed evitando diseconomie sovrapposizioni e/o il permanere di aree inesplorate.

Attività di pianificazione - In un'ottica di prevenzione della crisi d'impresa, l'I.A. svolgerà un'attività di pianificazione prevendendo l'**analisi e il monitoraggio** preliminare di **elementi segnalatici premonitori e anomalie rilevanti** (*early warning*), la cui presenza concomitante e ripetuta nel tempo deve indurre gli organi di controllo interno e di revisione ad attivare la procedura interna di allerta preventiva per la verifica del presupposto di continuità aziendale.

Gli elementi segnalatici possono essere opportunamente raggruppati in sette 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;
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.

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

L'I.A. svolgerà poi il proprio incarico con l'obiettivo di raccogliere, analizzare, approfondire, valutare, verificare - anche a campione - le informazioni formulando una serie di "evidenze di audit".

Evidenze di audit - Per evidenze di *audit* si intende un qualsiasi evento, fatto o circostanza che, nell'ottica dell'*Internal Auditor*, supporti e costituisca oggetto di un rilievo in quanto criticità significativa nell'ambito dei sistemi di *risk management* e di controllo interno da porre all'attenzione del *management*. Supporto delle evidenze di *audit* è dato dalle carte di lavoro dell'incarico, atte a documentare la pianificazione, l'esecuzione dell'incarico e il raggiungimento degli obiettivi di audit. In particolare, ai fini dell'individuazione di possibili segnali di crisi aziendali, compito dell'*Internal Auditor* in qualità di organo di controllo interno è quello di porre in essere:

- **analisi andamentale**, intesa come attività di **due-diligence e analisi** finalizzata ad evidenziare eventuali anomalie ed eventi pregiudizievoli nella gestione della tesoreria aziendale e nella struttura degli affidamenti mediante un'analitica disamina di tutte le componenti della Posizione finanziaria netta (PFN) e del Capitale circolante operativo (CCO). Tali grandezze risultano significativamente indicative della probabilità d'insolvenza e del relativo rischio, poiché influiscono in modo diretto sulla variabilità della distribuzione temporale dei flussi di cassa aziendali (saldi entrate e uscite e relative scadenze). Fondamentale sarà esaminare 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). Oggetto dunque della 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);
 - **analisi economico-finanziaria**, ossia **attività di analisi storica e prospettiva 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. Obiettivo principale dell'analisi è di verificare, sia *ex post* che *ex ante*, in presenza di un'adeguata struttura patrimoniale (equilibrio patrimoniale), la **capacità della gestione aziendale di generare un adeguato flusso di cassa**. Quest'ultimo deve essere tale da garantire un andamento economico coerente con gli obiettivi strategici (equilibrio economico) e la piena sostenibilità finanziaria (equilibrio finanziario). 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 (►9.4.3.), quest'ultimi calcolati sulla base di situazioni contabili infra-annuali, confrontandoli con la serie storica (almeno triennale) avente uguale periodicità. **L'analisi dovrà necessariamente vertere sui seguenti fondamentali aspetti della gestione:**
 - crescita economica;
 - volatilità dei flussi economici (redditi) e finanziari (cash flow);
 - struttura operativa ed efficienza generale, evidenziando il valore della leva finanziaria e del margine di sicurezza (*Break-event point analysis*);
 - autofinanziamento, redditività e qualità degli utili;
 - sostenibilità degli oneri finanziari e del carico erariale;
 - struttura finanziaria, intesa come livello di capitalizzazione aziendale e di composizione del debito;
 - equilibrio finanziario e liquidità ossia verificare la capacità della gestione corrente di generare e assorbire liquidità (giorni di incasso e pagamento, giorni di rotazione del magazzino).
- In un'ottica di valutazione e sostenibilità prospettica, è fondamentale:
- disporre di bilanci prospettici o piani aziendali (*business plan*), purché completi ed attendibili, redatti secondo i medesimi criteri utilizzati per i bilanci storici;
 - 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;

- **analisi qualitativa**, ossia 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. Il revisore dovrà pertanto acquisire informazioni dagli organi amministrativi e di direzione mediante la compilazione di un questionario informativo riassuntivo di due tipologie di rischio:
 - **rischio specifico** che attiene alla dimensione interna aziendale ossia le caratteristiche della *governance*, dei sistemi informativi, della qualità del management e dei rapporti con gli istituti finanziari;
 - **rischio sistemico** che attiene alla dimensione esterna ossia al contesto macroeconomico generale, al settore merceologico e appartenenza (Ateco 2007), all'ambiente competitivo in cui opera l'azienda, alle caratteristiche del mercato di riferimento, all'area geografica e alla dimensione aziendale.

Chiusa la fase delle verifiche analitiche, l'I.A. **comunica i risultati** e li **condivide** con la *management*. Si evidenzia che i risultati dell'incarico con le relative conclusioni e raccomandazioni devono essere comunicati ai soggetti interessati in maniera accurata, obiettiva, chiara, concisa, costruttiva, completa e tempestiva, secondo quanto previsto dallo Standard IIA 2420 *Qualità della comunicazione* e relativa Interpretazione.

Piano d'azione operativo - Prima della pubblicazione dell'audit report finale, l'Internal Audit discute conclusioni e raccomandazioni con l'adeguato livello di management coinvolto, mediante riunioni pianificate durante l'incarico oppure in chiusura, allo scopo di assicurare:

- l'assenza di possibili errate interpretazioni dei fatti evidenziati;
- l'opportunità all'*auditee* di esprimere le proprie opinioni circa i risultati cui l'*Internal Auditor* è pervenuto nel corso dell'incarico.

A seguito della condivisione dei risultati dovrebbe seguire un idoneo piano d'azione operativo definito dal *management*. In ipotesi di rilevamento di un significativo deterioramento dell'equilibrio economico-finanziario ed avviamento della crisi d'impresa, l'*Internal Auditor* deve esporre in modo circostanziato le cause che hanno indotto tale situazione. In particolare, dovrà 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 proattivamente il management e l'organo amministrativo ad adottare i necessari provvedimenti d'urgenza (*action plan*).

Relazione finale - Nella relazione finale devono essere richiamate le fonti informative e documentali utilizzate, le procedure e metodologie d'indagine e gli standard professionali di riferimento, nonché il *rating* complessivo sul rischio d'insolvenza inteso quale giudizio soggettivo (*judgmental*), responsabile e consapevole (*assurance*) dell'organo di controllo interno circa la probabilità d'insolvenza e la permanenza o meno del presupposto di continuità aziendale.