

# Misurare la continuità aziendale non sarà solo ai fini del bilancio

di Raffaele Marcello

## ■ LA SALVAGUARDIA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

Una delle finalità principali della riforma della crisi d'impresa è quella di creare il miglior ambiente giuridico e aziendale per l'emersione tempestiva della crisi e la sua gestione con mezzi che riducano il più possibile i casi di insolvenza e di conseguente liquidazione giudiziale, costituiti dalle procedure di allerta.

Al fine di contenere gli effetti della crisi, in tutte le fattispecie imprenditoriali, compresa quella agricola, con esclusione solo delle grandi imprese, dei loro gruppi o delle società quotate, per anticiparne e prevenirne le condizioni, sono introdotte due categorie obbligatorie di strumenti di allerta:

- una segnalazione degli indizi di crisi posta a carico di alcuni soggetti qualificati;
- nuove regole di organizzazione interna poste a carico degli imprenditori in funzione della salvaguardia della continuità aziendale.

La **salvaguardia del going concern** e la necessità in particolare di non disperdere il valore degli *intangibles*, è il primario scopo gius-politico (ma anche gius-economico) di tutti i recenti atti comunitari, di differente natura, aventi ad oggetto la materia della crisi d'impresa: la salvaguardia della continuità aziendale, "obiettivo strategico" menzionato dalla Raccomandazione della Commissione Europea n. 135/2014 (entrato nel Reg. n. 848/2015) ove si evidenzia la necessità di "garanti-

re alle imprese sane in difficoltà finanziaria, ovunque siano stabilite nell'Unione, l'accesso a un quadro nazionale in materia di insolvenza che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce in modo da evitare l'insolvenza, massimizzandone pertanto il valore totale per creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale".

Tale fine è perseguito anche dalla proposta di Direttiva della Commissione UE presentata a Strasburgo il 22 novembre 2016 dove si afferma che "Quanto prima il debitore è in grado di individuare le proprie difficoltà finanziarie e prendere le misure opportune, tanto maggiore è la probabilità che eviti un'insolvenza imminente o, nel caso di un'impresa la cui sostenibilità economica è definitivamente compromessa, tanto più ordinato ed efficace sarà il processo di liquidazione"; la Proposta di Direttiva è complessivamente ispirata alla necessità di promuovere la "cultura del salvataggio", obiettivo enunciato fin dall'art. 1, che delinea l'oggetto e l'ambito di applicazione della Direttiva, mentre dalla definizione di "ristrutturazione", contenuta nell'art. 2, si evince che la stessa deve prefiggersi di consentire la continuazione, in tutto o in parte, dell'impresa.

Nell'ambito delle definizioni di *going concern* proposte nella letteratura, si segnalano, in particolare, quelle che riconducono la continuità alla permanenza di condizioni di redditività, ovvero a prospettive reddituali e all'adeguatezza patrimoniale dell'impresa, il che equivale a dire alla verifica dell'esistenza di condizioni di equilibrio aziendale sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario. La condizione di continuità viene meno, pertanto, nel

momento in cui l'impresa si trova in una situazione di squilibrio tendenzialmente irreversibile, senza possibilità o disponibilità da parte della proprietà o di terzi a favorirne il recupero. Appaiono evidenti, dunque, i riflessi di natura contabile discendenti dall'accertamento della perdita di continuità aziendale, dal momento che è necessario abbandonare gli ordinari criteri di valutazione per adottare basi alternative (cosiddetti criteri di liquidazione o *dying concern*). In presenza, altresì, di dubbi (significativi) sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare in un prevedibile futuro, determinati dalle condizioni gestionali, gli amministratori devono riflettere tali incertezze sia nell'informativa di bilancio, sia nella rappresentazione delle attività e delle passività aziendali, apportando adeguate e conseguenti rettifiche ai criteri di funzionamento (cosiddetti criteri di funzionamento adattati).

### ■ IL PRESUPPOSTO DELLA CONTINUITÀ NEI PRINCIPI DI REVISIONE

La prassi aziendale a livello nazionale e

internazionale ha sviluppato in tempi più recenti riferimenti di processo e di contenuto per poter tempestivamente monitorare e reagire, soprattutto nell'ottica dei controlli, alle situazioni di incertezza di operatività futura (*going concern*).

In questo scenario, uno degli strumenti sintetici di indagine più considerati, anche se specificamente indirizzato all'analisi della presenza della continuità aziendale, è l'ISA 570, *Going concern*, recepito nella sua forma ancora non-clarified dal Principio di revisione ISA Italia 570 "Continuità aziendale".

La mancanza di tale presupposto può emergere dal bilancio o da altre fonti quali ad esempio:

- indicatori finanziari;
- indicatori gestionali;
- altri indicatori.

Si tratta di un'enumerazione di elementi che, laddove presenti, possono fungere da campanello d'allarme riguardo alla capacità dell'azienda di durare efficientemente nel tempo (R. MARCELLO, *La continuità aziendale nella crisi di impresa*, Fondazione Nazionale Commercialisti, documento del 15 ottobre 2015).

#### Indicatori di individuazione della crisi aziendale nella sua declinazione di continuità aziendale

##### Indicatori finanziari

- situazione di *deficit* patrimoniale o di capitale circolante netto negativo (il *deficit* patrimoniale o CCN negativo rappresentano i tipici input di potenziali problemi di continuità aziendale. È interessante analizzare se il *cash flow* negativo dipende dall'attività operativa o da un capitale circolante netto negativo, per cui le considerazioni da fare sono diverse. Nel primo caso vi sono aspetti molto più gravi da considerare, ad esempio i motivi per cui si originano i risultati negativi, mentre il caso di capitale circolante netto può forse anche essere risanato);
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow* negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi (si ricordano ad esempio gli indici di liquidità finanziaria che permettono di verificare l'attitudine dell'azienda a fronteggiare prontamente i fabbisogni monetari della gestione con mezzi propri e i margini finanziari, quali ad esempio l'indice di liquidità primaria, il margine di tesoreria, l'indice di liquidità

secondaria. L'indice di liquidità primaria è dato dal rapporto tra Liquidità immediate + Liquidità differite/Passività correnti, mentre le stesse grandezze sottratte le une dalle altre danno il margine di tesoreria, l'indice di liquidità secondaria è dato dal rapporto tra Attività correnti e Passività correnti e il CCN è dato dalla differenza tra attività correnti e passività correnti);

- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano *cash flow* (la continuità aziendale è a rischio se le perdite operative sono dovute ad una riduzione dei ricavi o ad un rallentamento dell'attività, a una disaffezione ai prodotti dell'impresa da parte del pubblico o a un pesante calo della produttività);
- mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna";
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

### Indicatori gestionali

- perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
- perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

### Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

Fonte: MEF, *Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 570, Continuità aziendale, par. A2.*

Lo schema sopra richiamato induce, senza alcuna presunzione di esaustività, ad effettuare alcune osservazioni essenziali sugli ordini di fattori che (esternamente ed internamente) possono portare la prassi professionale ad individuare azioni reattive allo stato in cui verte l'organizzazione.

Tali indicatori rappresentano "sintomi" presuntivi di una situazione di difficoltà, non sicuramente evidenze certe di una crisi. Nello specifico occorre soffermarsi sugli indicatori contabili ("*financial indicators*"), spesso considerati come elementi di riferimento per l'analisi della difficoltà aziendale e campanelli di allarme di un disequilibrio in atto (CNDC gennaio 2005). Nel caso in cui tale analisi sia condotta da un soggetto esterno, il ri-

ferimento principale non può che essere il bilancio annuale (d'esercizio o consolidato) o il bilancio infrannuale (relazioni infrannuali), nonché gli altri dati ufficiali di corredo agli stessi. Nella previsione dello studio dei bilanci delle società chiuse particolare rilevanza è posta all'analisi, laddove esistente, della relazione sulla gestione, considerato che questa, a partire dai bilanci dell'esercizio 2008, è tenuta a presentare "nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziario e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società" (CNDCEC 2009, IRDCEC 2008). Tuttavia l'analisi della crisi si fonda soprattutto su considerazioni prospet-

tiche e i dati consuntivi potrebbero già essere non utilizzabili ai fini valutativi, tenuto conto anche dei tempi di elaborazione degli stessi.

Allo stesso tempo, però, bisogna tener conto dei limiti operativi che tali elementi comportano. Infatti, l'atteggiamento da assumere per verificare la continuità aziendale richiede di non effettuare un *test* su ogni singola voce di bilancio, bensì di valutare l'andamento della gestione nel suo complesso e dei suoi riflessi sulla razionalità dell'azienda intesa come combinazione di beni funzionanti ed organizzati.

Inoltre, un corretto comportamento è quello di non limitarsi all'aspetto quantitativo dei valori, ma di implementare giudizi o valutazioni di natura qualitativa, che spesso travalicano il solo "numero" esposto in bilancio preso singolarmente, potendo in taluni casi interessare aspetti tipici della realtà aziendale che non possono essere numericamente espressi in bilancio. A titolo esemplificativo: valori insoddisfacenti di indici finanziari (quali il capitale circolante netto, il margine di tesoreria o la posizione finanziaria netta) non necessariamente comportano una situazione di futuro dissesto dell'impresa, come anche un capitale sociale ridotto a seguito di perdite accumulate al di sotto dei limiti legali, a condizione che sussistano tutte le ragionevoli ipotesi (in termini di realizzabilità) per conseguire risultati nel breve-medio termine che consentono di recuperare l'equilibrio gestionale (R. MARCELLO, *L'accertamento della continuità aziendale nella crisi di impresa: metodologie e prassi professionale*, in Società e Contratti, Bilancio e Revisione, n. 10/2015).

### ■ GLI INDICATORI DELLA CRISI NELLA RIFORMA

Costituiscono indicatori di crisi (art. 13, c. 1, del nuovo codice della crisi d'impresa), gli squilibri di carattere reddituale,

patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso.

Sono indicatori significativi, a questi fini:

- gli indici che misurano la sostenibilità degli oneri da indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- gli indici che misurano l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a mezzi di terzi;
- ritardi nei pagamenti reiterati e significativi.

Appare evidente come le aziende debbano porre in essere sistemi di *budgeting* e *reporting* e predisporre sistematicamente proiezioni non solo economiche ma anche finanziarie. La pianificazione impone l'adozione di strumenti di rilevazione e monitoraggio, nonché la capacità di adottare tempestivamente correttivi in corsa.

Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, dovrà elaborare con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, siano in grado di far ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Gli indici elaborati saranno approvati con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico.

L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati ne dovrà specificare le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indicherà, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi.

Un professionista indipendente sarà chiamato ad "attestare" l'adeguatezza

di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione andrà allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituirà parte integrante.

Il richiamo ad indicatori economici e finanziari da monitorare si ricollega al dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità aziendale, oltre a quello di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

In presenza di rilevanti segnali di crisi, l'imprenditore si dovrà attivare senza indugio per l'attuazione di uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

### ■ LA SEGNALAZIONE DELLA CRISI DA PARTE DEGLI ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI

In tale contesto, per sindaci e revisori, si colloca l'art. 14, c. 1 del nuovo codice della crisi, secondo cui gli organi di controllo e il soggetto incaricato della revisione legale dei conti (ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni), hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo monitori

costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa, il suo equilibrio economico-finanziario ed il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'eventuale esistenza di fondati indizi della crisi.

La segnalazione specifica all'organo amministrativo, che la stessa legge prevede come motivata ed effettuata in forma scritta (anche via PEC) fissa un congruo termine (in ogni caso non superiore a 30 giorni) entro il quale l'organo amministrativo deve riferire le soluzioni individuate e le iniziative intraprese.

In caso di omessa oppure inadeguata risposta, ovvero di mancata adozione nei successivi 60 giorni delle misure necessarie, su sindaci e revisori graverà un obbligo di segnalazione all'Organismo della composizione della crisi (OCRI), che sarà istituito presso ciascuna Camera di Commercio, avendo cura di fornire ogni elemento utile, anche in deroga al generale dovere di segretezza previsto dal Codice Civile.

L'avvenuta segnalazione tempestiva costituirà causa di esonero dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dagli amministratori, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della stessa segnalazione.