

Il Sole

24 ORE

CRISI D'IMPRESA

I nuovi compiti degli organi sociali

La mappa dei ruoli di amministrazione e di controllo nel going concern, nell'allerta e nella gestione del turnaround

A CURA DI
ALESSANDRO DANOVÌ
E **GIUSEPPE ACCIARO**

Cda, Collegio sindacale
e Sindaco unico.
Odv e Revisori

Advisor legale
e finanziario.
Attestatore

Ocri e Commissario
giudiziale.
Giudice delegato



APRILE 2019

Crisi d'impresa _ 6|7

Gentile Cliente,

*la ringraziamo per aver acquistato il presente fascicolo della collana **Crisi D'Impresa**.*

Il Sole 24 Ore dedicherà sette appuntamenti, con cadenza settimanale, al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Dlgs 12 gennaio 2019, n. 14 - S.o. n. 6 alla G.U. n. 38 del 14 febbraio 2019).

la settima uscita sarà in edicola dal 16 aprile.

1

Le novità
del Codice

2

Procedure di allerta
e di composizione assistita della crisi

3

Il concordato preventivo
e con continuità aziendale

4

La nuova liquidazione
giudiziale

5

Accordi di ristrutturazione
e piani di risanamento

6

I nuovi compiti
degli organi sociali

7

**Il Codice della crisi d'impresa
e dell'insolvenza**

Non perda il prossimo fascicolo per continuare ad avere tutto l'aggiornamento pratico, affidabile e tempestivo che il Sole 24 Ore le offre!

Sommario

I compiti degli organi sociali per un nuovo modello comportamentale

Alessandro Danovi e Giuseppe Acciaro

» PAG 7

Una nuova concezione di gestore (e controllore) dell'impresa

Alida Paluchowski

» PAG 11

La mappa dei ruoli di amministrazione e controllo

Dal going concern alla gestione del turnaround: per comprendere il cambiamento è necessario analizzare i ruoli tradizionali, rinnovati e del tutto nuovi riconosciuti agli attori della governance aziendale

Patrizia Riva

» PAG 15

Ruolo, compiti e responsabilità del consiglio di amministrazione

Come in tutti i tempi di grande cambiamento, i prossimi 18 mesi di vacatio legis potranno rappresentare un'opportunità per gli amministratori che si dimostreranno "illuminati" oppure un momento di selezione naturale

Daniele Giuffrida

» PAG 23

Amministratori indipendenti per la "gestione" della crisi

Anche nelle società non quotate, che rientrano nella accezione di Pmi, lo statuto può prevedere che all'interno del Cda compaia la figura dell'amministratore indipendente,

declinando i requisiti di indipendenza

Cristina Bauco

» PAG 32

A supporto del Cda il comitato di controllo e rischi

Durante la crisi – di fatto una zona d'ombra ricca di incertezze – agli organi sociali o, meglio ancora, al sistema di controllo interno, è richiesto un costante ed elevato livello di attenzione

Giovanni Massoli e Ilaria Zingali

» PAG 42

La rilevanza strategica del collegio sindacale

L'attuazione dei provvedimenti a tutela del capitale e della solvibilità aziendale è soggetta alla vigilanza dell'organo di controllo, che nel sistema di governance tradizionale è costituito dal collegio sindacale

Mario Difino e Patrizia Riva

» PAG 47

L'internal auditor e il sistema di controllo interno

L'inadeguatezza o l'inesistenza di uno strutturato sistema di controllo interno è un elemento di debolezza se l'azienda accede a procedure concorsuali o più semplicemente redige un piano attestato

Alberto Oliva e Stefania Bocchino

» PAG 56

L'alta dirigenza aziendale e la prevenzione della crisi

Il ruolo del management nella costruzione di sistemi di gestione

strutturati e di cruscotti di controllo significativi chiaramente delineato dal legislatore della riforma

Edgardo Ricciardiello,

Paola Vola e Andrea Panizza

» PAG 64

Il principio di effettività guida l'organismo di vigilanza

Gli strumenti offerti dal modello 231 corrispondono alle richieste del Codice: molti dei presidi predisposti nell'ambito dell'area amministrazione, finanza e controllo sono funzionali alla prevenzione della crisi

Patrizia Ghini e Luigi Fruscione

» PAG 74

Il revisore esterno e la società di revisione

L'abbassamento delle soglie dimensionali e la riduzione dei parametri soglia al cui superamento sorge l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o revisore hanno di fatto esteso la platea di Srl interessate

Maria Chiara Bassi

» PAG 81

I creditori pubblici qualificati, nuovo controllo tutto esterno

L'ambito di applicazione per le segnalazioni di agenzia delle Entrate, Inps e agente della riscossione è molto ampio: riguarda tutti i debitori che svolgono attività imprenditoriale, individuale o collettiva

Massimo Parravicini

» PAG 85

Ocri, il destinatario delle segnalazioni di allerta

L'organismo gestisce l'allerta delle imprese maggiori e la composizione assistita della crisi. Il rapporto con gli attori della governance aziendale e con gli altri attori del turnaround

Fabio Cesare

» PAG 90

L'intervento dell'advisor legale dell'azienda

Primario compito del legale è realizzare una forma di consulenza continuativa che accompagni il cliente dalle prime avvisaglie della crisi fino alla sua soluzione, qualunque essa sia, nel rispetto della legge

Alberto Roda, Corrado Roda e Norman Regis

» PAG 95

L'advisor finanziario, negoziatore con i terzi

Il professionista affianca l'imprenditore nella diagnostica, nell'identificazione dei percorsi e delle strategie di risanamento, nonché nella negoziazione nella stipula degli accordi necessari all'esecuzione del piano

Vincenzo Maria Marzuillo

» PAG 109

Il temporary manager e il chief restructuring manager

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice, praticamente tutte le imprese dovranno dotarsi di strumenti in grado di consentire la pianificazione economico-finanziaria dell'attività e il suo monitoraggio

Silvia Sinigaglia

» PAG 114

L'attestatore, controllore indipendente del piano di uscita dalla crisi

Al professionista attestatore è attribuito un compito di controllore indipendente che impone un'autonomia di giudizio per la valutazione della situazione in cui versa la società

Raffaele Marcello

» PAG 122

L'intervento del "legale banche" nella composizione della crisi

Una figura che gioca un ruolo cruciale nella predisposizione

dell'operazione di ristrutturazione dell'indebitamento e nelle fasi di negoziazione e di redazione degli accordi tra ceto bancario e impresa in crisi

Alberto Salvadè

» PAG 131

Il controllo istituzionale del commissario giudiziale

Anche se i tradizionali compiti di vigilanza non presentano significative modifiche, il ruolo in concreto potrebbe risultarne comunque modificato e ampliato perché differente è l'oggetto delle sue verifiche

Michele Monteleone e Diana Burrioni

» PAG 137

Contatti e interlocuzioni, il ruolo e le funzioni del giudice

L'interlocuzione – cioè il passaggio di argomenti e atti – presuppone una completa informazione, rivolta prima al commissario e poi da questo riversata, munita del suo parere e comunque del suo filtro, al giudice

Alberto Crivelli

» PAG 154

Proprietario ed editore
Il Sole 24 ORE S.p.A.

Presidente
EDOARDO GARRONE

Vice Presidente
CARLO ROBIGLIO

Amministratore Delegato
GIUSEPPE CERBONE

GRUPPO 24 ORE

Responsabile di redazione
Irene Chiappalone

Coordinamento editoriale
Claudio Pagliara

Redazione
Alda Palma e Piera Perin

Sede legale e direzione
Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano
Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta con mezzi grafici

e meccanici quali la fotocopiazione e la registrazione. L'Editore e gli Autori non potranno in alcun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connessi alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

Servizio clienti
Tel. 02.30300600

servizioclienti.periodici@ilsole24ore.com

Questa pubblicazione è stata chiusa in redazione in data 2 aprile 2019

ERRATA CORRIGE

Nel riquadro di pagina 5 della precedente pubblicazione **Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti** riportante l'elenco dei curatori e degli autori, a causa di un errore tecnico in fase di stampa, non è stata riprodotta la seguente dicitura: "Questo fascicolo è stato curato da **Alberto Quagli**, professore ordinario di ragioneria generale e ragioneria professionale presso l'Università di Genova; **Andrea Panizza**, docente a contratto nel corso di strategia e politica aziendale presso l'Università di Ferrara, consulente di management e revisore legale in Ferrara; **Zeno De Pietri**, dottore commercialista e revisore legale in Milano". Ci scusiamo con i curatori e con i lettori.

I NUOVI COMPITI DEGLI ORGANI SOCIALI

curatori

ALESSANDRO DANOVÌ, professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Bergamo; direttore Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese

GIUSEPPE ACCIARO, dottore commercialista; docente Scuola alta formazione - Business School de Il Sole 24 Ore

curatrice di questa pubblicazione

PATRIZIA RIVA, professore associato presso l'Università del Piemonte Orientale, dottore commercialista e revisore legale in Monza, vicepresidente APRI

autori

MARIA CHIARA BASSI, dottore commercialista in Milano

CRISTINA BAUCO, ricercatrice dell'area giuridica della Fondazione Nazionale dei Commercialisti

STEFANIA BOCCHINO, dottore commercialista e revisore legale in Monza

DIANA BURRONI, avvocato in Milano

FABIO CESARE, avvocato in Milano

ALBERTO CRIVELLI, giudice delegato presso il Tribunale di Monza

MARIO DIFINO, dottore commercialista e revisore legale in Milano

LUIGI FRUSCIONE, avvocato in Roma

PATRIZIA GHINI, dottore commercialista e revisore legale in Milano

DANIELE GIUFFRIDA, dottore commercialista e revisore legale in Milano

RAFFAELE MARCELLO, dottore commercialista e revisore legale in Caserta, consigliere CNDCEC

VINCENZO MARIA MARZUILLO, dottore commercialista e revisore legale in Milano

GIOVANNI MASSOLI, dottore commercialista e revisore legale in Milano

MICHELE MONTELEONE, magistrato presso il Tribunale di Benevento

ALBERTO OLIVA, internal auditor

ALIDA PALUCHOWSKI, presidente della Sezione fallimentare del Tribunale di Milano

ANDREA PANIZZA, docente a contratto nel corso di strategia e politica aziendale presso l'Università di Ferrara, consulente di management e revisore legale in Ferrara

MASSIMO PARRAVICINI, dottore commercialista e revisore legale in Monza

EDGARDO RICCIARDIELLO, professore aggregato presso l'Università degli Studi di Bologna, avvocato in Bologna

NORMAN REGIS, avvocato in Milano

ALBERTO RODA, avvocato in Milano

CORRADO RODA, avvocato in Milano

ALBERTO SALVADÈ, avvocato in Milano

SILVIA SINIGAGLIA, turnaround specialist

PAOLA VOLA, professore aggregato presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale, dottore commercialista e revisore legale in Torino

ILARIA ZINGALI, avvocato in Milano

PREFAZIONE

Una nuova concezione di gestore (e controllore) dell'impresa

L'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale

Dopo 77 anni di attesa ha visto finalmente la luce un *corpus* legislativo omogeneo che si occupa della crisi d'impresa, un Codice vero e proprio, che ha la caratteristica di avere dettato norme per la vita dell'impresa nel suo ordinario e equilibrato svolgimento, ha poi approntato dei meccanismi per individuare tempestivamente la crisi e, successivamente, delle procedure per porvi rimedio e, quando tutto ciò sia inutile, ha rivisto e riorganizzato l'istituto della liquidazione giudiziale, ovvero il vecchio fallimento.

La legge in sé è ispirata ad alcune linee guida, tra esse è protagonista indiscussa l'esigenza di emersione anticipata della crisi, al fine di consentire l'affermarsi di una strategia di prevenzione più che di cura di questo fenomeno imprenditoriale, strategia che ha le sue radici nella raccomandazione europea, approvata nel dicembre 2018, che a giugno del 2019 dovrà essere recepita dal nostro ordinamento. Essa prevede i cosiddetti *early warning tools*, il cui scopo è quello di fornire degli strumenti per combattere contro la tendenza di tutti debitori ad affrontare in ritardo le difficoltà imprenditoriali finanziarie della loro impresa, fenomeno comune a tutti i Paesi europei. Lo scopo dichiarato non è solamente quello di indurre a una scelta procedurale che preveda la continuità dell'attività aziendale, anche se essa è certamente quella preferita, ma è anche quello di rendere consapevole l'operatore che la sua attività non può proseguire nelle forme in cui si sta svolgendo.

Chiarito pertanto che non bisogna continuare per forza l'attività di impresa, anche se essa non ha *chances* di riprendersi, occorre rilevare che il Codice tende a favorire volontariamente o incentivandola l'emersione spontanea della crisi e con ciò ha espresso a più livelli una preferenza per la continuità, diretta o indiretta, riconosciuta anche tramite l'affitto, l'usufrutto o la cessione a terzi, purché strumentale all'individuazione di una soluzione regolata della crisi.

Dal punto di vista strutturale la scelta della legge è stata quella di creare un procedimento uniforme di regolazione della crisi, all'interno del quale si possono valutare le necessità della situazione concreta in cui l'impresa si trova e optare per le varie soluzioni. Per arrivare a un procedimento unico valido, occorre che alla sua base ci sia una struttura solida che tenda appunto a far emergere la crisi a un livello in cui essa sia ancora affrontabile e risolvibile. È infatti evidente che tanto più anticipata è la percezione della crisi tanto più le offerte in sede di procedure minori corrispondono all'adempimento del debitore e tanto più si elimina quel fenomeno che alcuni studiosi designano come "leva fiscale" ovvero il vantaggio di omettere di rispettare le

obbligazioni tributarie e previdenziali da parte dell'imprenditore.

Per far emergere la crisi è stato creato il meccanismo complesso e stragiudiziale di allerta, sul cui successo si gioca gran parte della riuscita di questa riforma. Esso tende a intercettare uno stato di crisi che il legislatore ha definito in termini prudenziali di previsione di insolvenza, attraverso l'enunciazione di una serie di indici significativi del menzionato stato, alla cui individuazione ha contribuito la legge e il cui completamento è affidato all'ordine nazionale dei dottori commercialisti. Il rilevamento concreto punta in due direzioni, principalmente una interna, che conta sugli organi di controllo e la loro conoscenza da vicino dei problemi dell'impresa e una esterna, affidata ai grandi creditori istituzionali pubblici, fisco e previdenza, con i relativi agenti riscossori. Gli indici dovrebbero rendere evidente che è probabile l'insolvenza del debitore in quanto vi è una situazione di inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate nell'attività imprenditoriale.

Gli ostacoli maggiori connessi all'introduzione dell'istituto dell'allerta sono, da un lato, la sua difficoltà a penetrare nella mentalità dell'imprenditore, che avverte una ingerenza intollerabile, all'interno della struttura gestionale dell'impresa e, dall'altro, il timore che in caso di inerzia, dopo lo svolgersi della procedura dinanzi all'organismo di composizione della crisi, il referente della Cciaa proceda alla segnalazione dell'insolvenza emersa al pubblico ministero ai sensi dell'articolo 22 del nuovo Codice.

Quanto illustrato sino a ora è logicamente indispensabile per rendere evidente la più grossa novità del Codice che timidamente si era affacciata in precedenza ma ora è affermata a chiare lettere: non può più pensarsi ragionevolmente che l'attività imprenditoriale, di qualunque dimensione essa sia, possa essere gestita come lo è stata in passato. Vi è l'assoluta necessità che la creatività non regimentata e il pressapochismo "spannometrico" tipici della gestione delle imprese italiane cessino. Alla luce dei criteri di modifica del Codice civile, che la legge di riforma ha dettato in adempimento del principio di legge delega numero 13, si deve fare posto a una nuova concezione di gestore dell'impresa (e di controllore di essa).

Solo tale modifica consentirà di rendere competitive le aziende a livello europeo e mondiale e di superare il record di "nascite e morti" di imprese nel brevissimo periodo, tipico della situazione imprenditoriale italiana e permetterà di superare un fenomeno quale quello del passaggio generazionale, all'interno di una realtà per molti aspetti di piccola o micro impresa, caratterizzata da una alta percentuale di "familiarità" del capitale.

La modifica che ha interessato l'articolo 2086 del Codice civile, in forza del tenore degli articoli 375 e 377 del Codice della crisi, ha imposto che l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. Si tratta del necessario anello di

collegamento organizzativo che fa sì che la procedura di allerta (mattone fondante della regolamentazione della crisi tramite Ocric) sia immediatamente adottata quando vi è necessità; infatti l'articolo 2086 del Codice civile prosegue affermando che tra gli obblighi dell'imprenditore vi è anche quello di attivarsi, senza indugio, per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

In questo quadro nuovo e rischioso questo fascicolo sulla *governance* che abbraccia lo iato temporale, dall'impresa in *bonis* all'impresa in crisi, e approfondisce principalmente le figure professionali con funzioni di amministrazione e di controllo e quelle che conducono al successo i processi di *turnaround* è non solo tempestivo ma consigliabile da studiare per chiunque, professionista, giudice, ma anche imprenditore evoluto, voglia capire come l'assetto imprenditoriale si stia evolvendo e come evitare macroscopiche responsabilità in caso di crisi dell'impresa. Gli autori, coordinati dalla professoressa Riva, che di suo ha una grande esperienza sul campo come attestatrice, *advisor*, commissario giudiziale e curatore, hanno smontato e rimontato come una matrioska le funzioni di amministrazione e controllo, sia quando si svolgono nel *going concern*, sia nella crisi più o meno intensa, mostrando dall'interno i nuovi doveri, i nuovi assetti obbligatori o prudenzialmente da pensare come adottabili volontariamente, per assurgere a quel nuovo modo di condurre l'impresa che è ineliminabile.

Così si è affrontato un tema mai realmente messo bene a fuoco al di fuori delle grandi imprese e cioè quello degli amministratori indipendenti e della loro necessità, nonché quella dei comitati di indirizzo. Tra essi si pongono in luce i cd. comitati di controllo rischi ed è esaminata la loro possibilità di declinazione nella gestione di realtà molto più piccole di quelle di grandi dimensioni che li hanno visti debuttare, come strumenti di informazione circa le prospettive che una certa politica imprenditoriale può comportare.

Nell'ambito del controllo appaiono nuove e attualissime quelle considerazioni che illuminano figure come i dirigenti responsabili del controllo di gestione e gli *internal auditors* o il sistema di controllo interno, cui si aggiungono il collegio sindacale o il sindaco unico, gli organismi di vigilanza, la cui funzione di prevenzione dei reati può essere implementata e connessa agli altri sistemi di controllo, perché un sistema integrato dà risultati migliori, ed ancora più all'esterno vengono esaminati i revisori.

È chiaro che l'imprenditore italiano, insofferente ai controlli in genere, percepisce questi soggetti come inutili sovrastrutture, moltiplicatrici di costi, ma la scommessa del successo di questa legge sta nel renderli consapevoli della loro utilità, tale da giustificare i costi presenti e abbattere in prospettiva quelli futuri della lotta alla crisi (che sono rilevanti).

Solo l'esperienza potrà evidenziare come le tante figure citate potranno forse essere compenstrate, per le realtà più modeste, ma il

fascicolo contiene sul punto suggerimenti utili. In esso si esaminano anche le funzioni dei creditori pubblici istituzionali, le autorità pubbliche come la Consob e il loro ruolo nella emersione della crisi, infine l'intervento dell'organismo di composizione della crisi e i professionisti che, nel quadro di interazione fra l'allerta e il necessario procedimento di *turnaround*, si impongono come protagonisti delle condotte da assumere. Queste figure professionali, già note agli operatori, vengono esaminate nella loro funzione e nell'impatto che hanno sulla *governance* dell'impresa. Tra essi l'*advisor* che si affianca all'amministratore, decidendo addirittura se occorra inserire nell'impresa un responsabile dell'operazione di *turnaround* o di ristrutturazione (ovvero sostituire il management) e quali saranno i compiti di questi, l'attestatore il cui ruolo dal Codice della crisi è stato raffinato, così come i piani risultano dover essere assai più specifici e precisi. Anche gli operatori giudiziari (commissari giudiziari e giudice delegato o relatore alla procedura di ristrutturazione) sono esaminati nella loro funzione di collaborazione allo scopo unitario che è la cura della crisi emersa tempestivamente.

Il fascicolo fornisce gli strumenti per affrontare la scelta di costituire un sistema adeguato di amministrazione e, nel caso la crisi emerga, per scegliere i professionisti che agiranno per gestire e superare la stessa, con l'aspirazione di riuscire anche in una managerializzazione della piccola impresa. Quindi non resta che leggerlo per evitare, quantomeno, le future azioni di responsabilità per inadeguatezza della gestione.

Alida Paluchowski