

GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

Processi e strumenti
di risanamento

- Modelli di previsione
- Monitoraggio
- Prognosi e terapia
- Casi aziendali

2021

A cura di
Alessandro DANOVI
Alberto QUAGLI

IN ALLEGATO
CD-ROM



1. CRISI E RISANAMENTO D'IMPRESA. UN INQUADRAMENTO TEORICO

di Alessandro Danovi e Giuseppe Indizio

1.1.	Introduzione: crisi e risanamento	3
1.2.	La definizione giuridica di crisi	5
1.3.	Cause della crisi e ruolo del <i>management</i>	7
1.4.	Indicatori di <i>performance</i> e previsione della crisi	11
1.5.	Gli eventi scatenanti	16
1.6.	I modelli di intervento	18
1.7.	L'approccio classico agli studi di crisi e risanamento	29
1.8.	L'approccio transizionale agli studi di crisi e risanamento	31
1.9.	L'approccio <i>entity-based</i> al binomio crisi-risanamento.....	32
1.10.	Una definizione di <i>turnaround</i>	35
1.11.	Crisi e risanamento nella letteratura italiana.....	36

PARTE I

LA PREVENZIONE E LA DIAGNOSI

2. USO DELL'ANALISI DI BILANCIO PER INDICI E FLUSSI

di Marco Allegrini e Nicola Castellano

2.1.	Introduzione	45
2.2.	L'analisi della solvibilità aziendale.....	46
2.2.1.	Lo Stato patrimoniale finanziario	47
2.2.2.	L'analisi della liquidità.....	51
2.2.3.	L'analisi di solidità patrimoniale	55
2.3.	Analisi del fabbisogno di finanziamento	60
2.4.	L'analisi economica	64
2.4.1.	Il Conto economico a costi e ricavi della produzione ottenuta	65
2.4.2.	Il Conto economico a costi e ricavi del venduto	68
2.4.3.	Il Conto economico marginalistico	69
2.5.	Gli indicatori di sintesi economico-finanziaria	70
2.5.1.	Gli indici di redditività	70
2.5.2.	Gli indici di rotazione/durata.....	72
2.5.3.	Gli indicatori di efficienza del personale	74
2.5.4.	Gli indici di indebitamento.....	75
2.5.5.	L'analisi dello sviluppo	77
2.6.	Il rendiconto finanziario: aspetti introduttivi.....	80

2.7.	La redazione del rendiconto	83
2.7.1.	La risorsa di riferimento	83
2.7.2.	Il rendiconto per aree gestionali	84
2.7.3.	Le classi di cash flow	85
2.8.	L'interpretazione del rendiconto finanziario	90
2.8.1.	Interpretazione dei margini	90
2.8.2.	Indici di composizione e Rendiconto finanziario percentualizzato	96
2.8.3.	Indici di correlazione.....	99
2.9.	Il cruscotto di sintesi degli indicatori.....	107
2.10.	I parametri esterni di <i>benchmark</i> per l'analisi di bilancio	109
2.10.1.	Confronto con concorrenti diretti o <i>best practices</i>	111
2.10.2.	Confronto con valori medi di settore	111
2.10.3.	Confronto con dati aggregati	112

3. DIAGNOSI PER AGGREGATI PARZIALI: LE COMBINAZIONI PRODOTTO-MERCATO

di Alberto Quagli

3.1.	La logica dell'analisi per combinazioni prodotto-mercato.....	117
3.1.1.	La scelta delle linee di prodotto e dei segmenti di mercato.....	117
3.1.2.	La matrice a ricavi e dei costi variabili	118
3.1.3.	La matrice con inclusione dei costi fissi speciali.....	121
3.1.4.	Matrice con inclusione degli oneri finanziari figurativi	124
3.2.	L'analisi economica per combinazioni prodotto/mercato: il caso Tetra	126
3.2.1.	Riflessioni generali innescate dall'analisi di bilancio	128
3.2.2.	La produzione.....	129
3.2.3.	I mercati	130
3.2.4.	La prima configurazione della matrice.....	131
3.2.5.	La seconda configurazione della matrice.....	132
3.2.6.	La terza configurazione della matrice.....	134
3.2.7.	La formulazione della diagnosi.....	137

4. POLITICHE DI PREVENZIONE: DAI MODELLI PREDITTIVI AI SISTEMI DI ALLERTA

di Salvatore Madonna e Greta Cestari

4.1.	Premessa	141
4.2.	I modelli di previsione della crisi aziendale.....	141
4.2.1.	La genesi	141
4.2.2.	I vantaggi.....	143
4.3.	La classificazione dei modelli predittivi	144

4.4.	Le fasi di elaborazione dei modelli predittivi	147
4.4.1.	L'identificazione del momento oggetto di previsione	147
4.4.2.	La scelta della metodologia statistica	148
4.4.3.	La definizione del campione di stima	149
4.4.4.	La selezione delle variabili	150
4.4.5.	La verifica dei risultati	151
4.5.	I parametri di valutazione dei modelli predittivi	153
4.5.1.	I parametri di efficacia	153
4.5.2.	I parametri di efficienza	154
4.6.	Gli ambiti di applicazione dei modelli predittivi	157
4.7.	I modelli di Altman e di Alberici	158
4.7.1.	Il modello Z' score di Altman	158
4.7.2.	Il modello Z di Alberici	160
4.8.	L'affidabilità nel contesto italiano	162
4.8.1.	L'affidabilità del modello Z' Score di Altman	163
4.8.2.	L'affidabilità del modello Z di Alberici	167
4.9.	Interpretazione dei risultati e considerazioni di sintesi	170
4.10.	Dai modelli di previsione delle insolvenze ai sistemi di allerta: note metodologiche	172

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

di Alessandro Danovi, Patrizia Riva, Alberto Quagli

5.1.	L'istituto dell'allerta e gli obblighi derivanti	181
5.2.	Responsabili dell'allerta e relativi obblighi	186
5.2.1.	Gli organi di controllo societari e il revisore	187
5.2.2.	I creditori pubblici qualificati	189
5.3.	Le modalità di accertamento della crisi	191
5.3.1.	L'approccio esterno	191
5.3.2.	L'approccio interno-consuntivo	192
5.3.3.	L'approccio interno- previsionale	193
5.4.	I flussi di cassa come perno del sistema di allerta	194
5.4.1.	L'utilizzo del piano di flussi di cassa	194
5.4.2.	Il riferimento alla normale gestione	195
5.5.	Gli indicatori e gli indici della crisi	196
5.5.1.	Gli indicatori della crisi secondo il CNDCEC	197
5.6.	Ritardi di pagamento reiterati e significativi	200
5.6.1.	Pregiudizio alla continuità aziendale	200
5.6.2.	Non sostenibilità del debito (Delega art. 13/2)	201
5.7.	Gli elementi del sistema di allerta	209
5.7.1.	La procedura di allerta come policy aziendale	210
5.7.2.	Il sistema di reporting aziendale propedeutico all'applicazione della procedura di allerta	211
5.7.3.	Il report di verifica	216

PARTE II
LA PROGNOSI E LA TERAPIA

6. IL RISANAMENTO STRATEGICO

di Stefano Garzella e Raffaele Fiorentino

6.1.	La crisi, le strategie di risanamento e il riposizionamento competitivo.....	221
6.2.	La ristrutturazione organizzativa e il riequilibrio delle fonti finanziarie	231
6.3.	La pianificazione e il controllo della strategia di risanamento ...	246
6.3.1.	La pianificazione della strategia di risanamento	247
6.3.2.	Il controllo del risanamento strategico.....	254

7. PIANIFICARE IL RISANAMENTO

*di Nicola Castellano e Paolo Pajardi, Tonino Manzali e
Andrea Panizza*

7.1.	Premessa	263
7.2.	Dalle indicazioni strategiche all' <i>action plan</i>	263
7.3.	Le analisi propedeutiche all'identificazione delle Linee guida del risanamento	267
7.3.1.	Analisi del profilo aziendale.....	268
7.3.2.	Analisi della situazione patrimoniale	269
7.3.3.	Posizionamento competitivo	271
7.3.4.	Prospettive economico finanziarie: il <i>business plan</i> ...	273
7.4.	Meccanismi di simulazione economico-finanziaria nel <i>business plan</i>	274
7.4.1.	Fase 1: margine di contribuzione e capitale circolante netto operativo.....	278
7.4.2.	Fase 2: struttura economico-patrimoniale e finanziaria	280
7.4.3.	Fase 3: il bilanciamento fonti-impieghi	281
7.5.	Caratteristiche dei principali <i>stakeholders</i> in situazioni di crisi ..	283
7.5.1.	L'azionista	283
7.5.2.	I fornitori.....	284
7.5.3.	Le banche	285
7.6.	Ruolo dell' <i>advisor</i>	287
7.7.	Caratteristiche finanziarie della ristrutturazione del debito	291
7.8.	Evidenze e criticità all'esito di piani di risanamento: tra finanza e risorse umane	294

7.9.	I principi per la redazione dei piani di risanamento.....	301
7.9.1.	Introduzione	301
7.9.2.	Natura e obiettivi del piano di risanamento.....	302
7.9.3.	Principi generali del Piano.....	303
7.9.4.	Processo di elaborazione del Piano	304
7.9.5.	Quadro generale di partenza	305
7.9.6.	Strategia generale di risanamento	306
7.9.7.	Impatto specifico della strategia di risanamento.....	307
7.9.8.	Manovra finanziaria	308
7.9.9.	<i>Action plan</i>	308
7.9.10.	Dati prospettici	309
7.9.11.	Esecuzione e il monitoraggio del Piano	310
7.9.12.	Ruolo dei consulenti	311
7.9.13.	Piani di risanamento nei gruppi di imprese	311
7.9.14.	Criticità dei piani previsti dagli artt. 182- <i>bis</i> e 186- <i>bis</i> della Legge Fallimentare.....	312
7.9.15.	Piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese).....	313

8. CRISI D'IMPRESA E PROCEDURE CONCORSUALI

di Alessandro Danovi e Matteo Sala

8.1.	Procedure concorsuali e crisi d'impresa	317
8.2.	La riforma della legge fallimentare del 2005.....	318
8.3.	Il Codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa	319
8.3.1.	La definizione di crisi e l'allerta	320
8.3.2.	La liquidazione giudiziale.....	321
8.3.3.	Il concordato preventivo	323
8.3.4.	I piani attestati e gli accordi di ristrutturazione.....	325
8.4.	Fallimento	327
8.5.	Le procedure concorsuali "minori"	330
8.5.1.	Il concordato fallimentare <i>ex artt.</i> 124 ss., L. fall.	331
8.5.2.	Il concordato preventivo	332
8.5.3.	Il c.d. pre-concordato o concordato in bianco	335
8.5.4.	Il concordato con continuità aziendale.....	335
8.5.5.	I piani di risanamento <i>ex art.</i> 67, comma 3, lett. d), L. fall.	336
8.5.6.	Accordi di ristrutturazione <i>ex art.</i> 182- <i>bis</i> , L. fall.	337
8.6.	Altre novità normative in tema di procedure "minori"	339
8.7.	L'amministrazione straordinaria delle grandi imprese	340
8.8.	La legge Marzano.....	343
8.9.	Il Decreto Alitalia	345

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE*di Patrizia Riva*

9.1.	L'attestatore professionista indipendente	349
9.1.1.	I requisiti necessari per assumere l'incarico di attestatore	349
9.1.2.	La necessità di qualificare gli incarichi di attestazione come utili per l'iscrizione nella sezione dei revisori "attivi"	351
9.2.	I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori.....	352
9.3.	L'oggetto dell'attestazione. Il contenuto del piano	356
9.4.	Il percorso che ha portato ai principi di attestazione.....	358
9.5.	Principi di revisione come strumenti metodologici. Attestatore "medico d'urgenza"	364
9.6.	La veridicità dei dati aziendali.....	365
9.6.1.	Il concetto di base dati contabile	365
9.6.2.	Inclusione nel perimetro delle verifiche delle possibili azioni risarcitorie e recuperatorie e delle relative prospettive di recupero.....	366
9.6.3.	Valutazione dei rischi e utilizzo di documentazione di altri revisori.....	367
9.6.4.	Obiettivi del controllo e verifiche principali	370
9.7.	Fattibilità del piano.....	373
9.7.1.	Classificazione delle ipotesi alla base del piano	373
9.7.2.	Analisi di sensitività dei risultati	375
9.7.3.	Comprensione dell'impresa e del suo contesto	376
9.7.4.	Orizzonte temporale del piano e <i>action plan</i>	377
9.8.	Giudizio di attestazione	380
9.9.	Assunzione di responsabilità da parte degli amministratori.....	382
9.10.	Contenuto minimo della relazione.....	383
9.11.	Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)	385
9.12.	Principali integrazioni ai principi di attestazione nel dicembre 2020	393
9.13.	Attestazione necessaria per la transazione fiscale e previdenziale	394

10. GESTIONE DEL DEBITO ERARIALE E FISCALITÀ NEI PROCESSI DI RISANAMENTO*di Fabio Bagnoli e Maurizio Oggioni*

10.1.	Introduzione.....	401
10.2.	Gli strumenti di allerta	402
10.2.1.	Linee generali.....	402

	10.2.2.	Creditori pubblici qualificati e soglie rilevanti	403
	10.2.3.	Modalità di segnalazione e sanzioni.....	404
10.3.		Ristrutturazione del debito “erariale”	405
	10.3.1.	La rateazione del debito iscritto a ruolo.....	405
	10.3.2.	La transazione fiscale	410
	10.3.3.	L’approccio professionale alla ristrutturazione dei debiti erariali.....	425
10.4.		Fiscalità diretta nell’utilizzo degli strumenti di risanamento	427
	10.4.1.	I piani attestati di risanamento e gli accordi di ristrutturazione dei debiti.....	427
	10.4.2.	Il concordato preventivo	431
	10.4.3.	Le altre “criticità” fiscali nei processi di risanamento e fiscalità indiretta	433
10.5.		Considerazioni finali.....	437

**PARTE III
I CASI**

11. CASO GIOVANOTTI S.R.L.: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

11.1.		Attività svolta dalla società e settore di appartenenza	443
11.2.		Quadro normativo di riferimento	443
11.3.		Il piano redatto da “La Giovanotti”	444
	11.3.1.	La crisi economica e finanziaria de “La Giovanotti” e la procedura concorsuale prescelta	444
	11.3.2.	Elementi di discontinuità e strategie per il risanamento dell’impresa.....	444
	11.3.3.	Descrizione del piano economico, patrimoniale e finanziario formulato da La Giovanotti	445
11.4.		Verifiche dell’attestatore in ordine alle attività socio assistenziali della società.....	450
11.5.		Verifiche dell’attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale.....	450
11.6.		Analisi del piano condotta dall’attestatore	456
	11.6.1.	Analisi del conto economico previsionale	456
	11.6.2.	Analisi delle principali ipotesi del piano finanziario.	460
	11.6.3.	Sostenibilità del piano nel breve termine e pagamento dei creditori estranei all’accordo nei 120 giorni	463
11.7.		Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell’attestatore	463
	11.7.1.	Ipotesi 1 – fatturato inferiore alle attese	463
	11.7.2.	Ipotesi 2 – aumento dei costi di gestione.....	466

11.7.3.	Ipotesi 3 – slittamento dei tempi di realizzo del patrimonio immobiliare.....	468
11.7.4.	Ipotesi 4 – rallentamento dei tempi di realizzo dei crediti commerciali	472
11.8.	“Transazione fiscale”: attestazione conseguente.....	473

12. CASO MODA. IL SALVATAGGIO DELL’AZIENDA A FRONTE DI UNA CRISI IRREVERSIBILE

di Maurizio Oggioni e Valeria Magni

12.1.	Premessa	477
12.2.	Storia della società e contesto di riferimento.....	477
12.3.	Cause della crisi e iniziative intraprese.....	479
12.3.1.	Cause della crisi	479
12.3.2.	Le iniziative intraprese dal CdA	479
12.4.	Valorizzazione dell’attivo aziendale.....	484
12.5.	Criticità del processo di <i>turnaround</i> : un quadro di sintesi.....	485
12.6.	Conclusioni	486

13. LE MAGGIORANZE NEGLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE: IL CASO CAVALLI

di Martino Amadardo e Daniele Giuffrida

13.1.	Premessa	489
13.2.	Il contesto industriale di riferimento	489
13.3.	Cause della crisi e cronistoria dei principali accadimenti societari	491
13.4.	Indebitamento di RC e accordo di ristrutturazione	493
13.4.1.	Il momento temporale di rilevazione	494
13.4.2.	Inclusione di passività extra-contabili	494
13.4.3.	Esclusione di passività iscritte in contabilità	495
13.4.4.	Il debito verso il licenziatario.....	496
13.4.5.	L’entità del debito verso il socio di minoranza	496
13.4.6.	I “crediti” al 31 maggio 2019	498
13.4.7.	La stima dei “crediti” al 31 ottobre 2019.....	499
13.4.8.	Il raggiungimento del quorum di legge	500
13.5.	Gli accordi di ristrutturazione	500
13.6.	Il Piano.....	501
13.6.1.	Strategie del Piano	502
13.7.	Fase di omologa	505
13.8.	Conclusioni	507

14. L'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA: IL CASO SECURPOL GROUP

di Italo Soncini

14.1.	Premessa	511
14.2.	Il contesto di riferimento	511
14.3.	Il piano industriale del commissario straordinario	521
14.4.	Il processo di vendita degli <i>asset</i> aziendali	523
14.5.	I risultati della procedura	525
14.6.	Conclusioni	526

15. CASO ALFA, UN TURNAROUND DI SUCCESSO

di Francesco Dimastromatteo e Maurizio Massaro

15.1.	Premessa	531
15.2.	Azienda e cause della crisi	531
15.2.1.	Azienda e inquadramento della crisi	531
15.2.2.	Settore di riferimento	532
15.2.3.	Approfondimento del <i>business model</i>	533
15.2.4.	<i>Performance</i> storiche economico-finanziarie dell'azienda	538
15.2.5.	<i>Performance</i> economico-finanziaria dei principali competitor e comparazione con i dati aziendali	546
15.2.6.	Approfondimento della struttura della clientela	548
15.2.7.	ALFA S.p.a. e la crisi d'impresa. Una visione di sintesi	556
15.3.	Il Piano di risanamento	558
15.3.1.	Il Piano di risanamento	558
15.3.2.	Piano industriale e impatto sul <i>business model</i> aziendale	559
15.3.3.	Piano di risanamento e impatto sulla struttura finanziaria	560
15.3.4.	La strategia di copertura del fabbisogno finanziario: la c.d. manovra di ristrutturazione del debito	560
15.3.5.	Verifica della sostenibilità della manovra di ristrutturazione del debito	561
15.3.6.	<i>Risk analysis</i> e <i>stress test</i> dei risultati economico-finanziari	565

APPENDICE**16. GUIDA PER L'UTILIZZO DEL TOOL "AP-PLAN"***di Andrea Panizza*

16.1.	Presentazione del tool "AP-Plan"	581
16.1.1.	Caratteristiche tecniche	582
16.1.2.	Note comuni	582
16.2.	Prima pagina.....	582
16.3.	Menu principale	584
16.4.	Caratteristiche e funzionalità.....	585
16.4.1.	Voce linked	586
16.4.2.	Sezione linked.....	587
16.4.3.	Pulsante "Azzera"	588
16.5.	Dati Actual	589
16.5.1.	Inserimento dati Actual	589
16.5.2.	Analisi dati Actual.....	593
16.6.	Dati Latest.....	593
16.6.1.	Inserimento dati previsione esercizio in corso ("Latest")	593
16.7.	Dati Forecast.....	645
16.7.1.	Inserimento dati previsione esercizi del piano (Forecast)	645
16.8.	Analisi	645
16.8.1.	Analisi dati previsione esercizio in corso (Latest) ed esercizi del piano (Forecast).....	645
16.8.2.	Cash-flow mensilizzato.....	656
16.8.3.	Parte descrittiva del piano (ad opera dell'utente)	665
BIBLIOGRAFIA		673

9. **L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE**

di Patrizia Riva

9.1. L'ATTESTATORE PROFESSIONISTA INDIPENDENTE

Il piano è una previsione sull'andamento aziendale formulata dagli amministratori, che fa leva su una serie di elementi quantitativi e qualitativi rispetto ai quali il perito è e deve rimanere estraneo. Ci si riferisce sia alla strategia e alle azioni che gli amministratori intendono implementare sia ai dati quantitativi conseguenti all'evoluzione della gestione aziendale e del settore in cui si opera. Tutti questi concetti risultano tra loro legati da una relazione causa-effetto che il perito deve valutare in modo indipendente per procedere a un'analisi obiettiva dell'azienda in esame.

Poiché l'attestatore è per legge nominato dal soggetto controllato, ossia dall'azienda che redige il piano, si presentano le medesime criticità nello svolgimento dell'attività di verifica che si riscontrano con riferimento al collegio sindacale e alla società di revisione o al revisore esterno. Infatti, questa attività, come quella, deve articolarsi in diverse fasi – ispettiva/ricognitiva e valutativa della regolarità – con una successiva pubblica esplicitazione del giudizio espresso dal professionista. Prima della riforma del Codice civile il legislatore garantiva *ab origine* l'indipendenza dei soggetti chiamati ad intervenire nelle situazioni di straordinarietà aziendale con ruolo di garanzia per i terzi, rimettendone l'individuazione al Presidente del Tribunale. Come noto questo approccio è stato abbandonato con riferimento alla società a responsabilità limitata nel caso dell'attestazione del piano per *leverage buy out* (art. 2501-*bis* c.c.) e dell'esperto chiamato a valutare il capitale economico in caso di conferimento e di trasformazione (artt. 2343 e 2500-*ter* c.c.) e a determinare il rapporto di cambio in caso di fusione (art. 2501-*sexies* c.c.).

9.1.1. I requisiti necessari per assumere l'incarico di attestatore

La designazione dell'attestatore compete sempre al debitore. La Legge fallimentare all'art. 67 indica quali debbano essere le caratteristiche del professionista indipendente incaricato dal debitore chiamato ad intervenire nell'ambito di una delle procedure di regolazione della crisi di impresa. I requisiti attualmente previsti sono esaminati di seguito.

- a) *Essere iscritto nel registro dei revisori legali.* Il registro dei revisori legali è istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze. L'iscrizione a tale registro può essere richiesta dalle persone fisiche in possesso dei requisiti di onorabilità (già richiamati al successivo punto ii) e di un titolo di laurea almeno triennale in materie economiche o giuridiche, previo svolgimento di un tirocinio triennale presso un revisore legale e superamento di un esame di stato che certifichi l'idoneità professionale. La permanenza di iscrizione nel registro risulta regolamentata e condizionata all'aggiornamento delle conoscenze tecniche e alla permanenza delle necessarie caratteristiche deontologiche e quindi di professionalità.
- b) *Essere in possesso dei requisiti previsti dall'art. 2399 del Codice civile.* Il professionista deve possedere gli stessi *requisiti necessari per accedere alla carica di sindaco*. Quindi non possono assumere naturalmente l'incarico di attestatore l'interdetto, l'inabilitato, il debitore insolvente (il fallito secondo la lettera previgente), o chi è stato

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.1. L'attestatore professionista indipendente

condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi (art. 2382 c.c.). Inoltre, ugualmente per palese incompatibilità del ruolo non possono essere nominati il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate *ex art.* 2359 c.c., delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo. Infine, l'art. 2399 c.c. prevede non possano assumere l'incarico coloro che sono legati alla società, o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo, da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza.

- c) *Non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi da rapporti di natura personale o professionale.* È opportuno evidenziare che le indicazioni relative al “*rapporto di natura professionale*” sono di tipo *rafforzativo*. La necessità di non essere legati all'azienda è infatti già prevista, come *supra* evidenziato, dalla lettera dell'art. 2399 c.c. che regola i requisiti necessari per assumere la carica di sindaco. Nel Codice della crisi e dell'insolvenza, come in precedenza nella Legge fallimentare, lo spazio concesso all'autonomia privata è ancora più ampio. Da un lato infatti non sono effettuate distinzioni con riferimento al tipo sociale, ma la nomina dell'esperto è demandata dal CCI ai vertici aziendali, e dall'altro l'intervento giudiziario è previsto, ma solo in una specifica fattispecie, sulle più di venti previste per l'attestazione *ex art.* 240, comma 4, CCI in caso di concordato nella liquidazione concorsuale. Il Codice all'Art. 2, dedicato alle definizioni, indica al comma 1, lett. o) quali debbano essere le caratteristiche del professionista indipendente chiamato ad intervenire come incaricato dal debitore nell'ambito di una delle procedure di regolazione della crisi di impresa. I requisiti sono particolarmente stringenti, vanno ad integrare i requisiti previsti dalla Legge fallimentare.
- d) *Essere iscritto all'albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese.* Il professionista deve essere competente e deve avere dimostrato di avere una comprovata esperienza. A tale fine potranno essere scelti esclusivamente professionisti che hanno già operato **sia** nell'ambito del controllo contabile, e quindi dell'*audit* e dell'*assurance*, **sia** in *materia concorsuale*.

Infine il Codice della crisi e dell'insolvenza con riferimento al requisito dell'attestatore di “*non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi da rapporti di natura personale o professionale*” di cui al punto iii, interviene quantificando – quanto agli aspetti di natura professionale – un *cooling off period* durante il quale un soggetto non può assumere l'incarico di attestatore e – *a contrariis*, passato il quale, salvo che non intervengano elementi differenti riconducibili alla seconda categoria logica dei rapporti di natura personale, potrà invece assumerlo. L'art. 2, comma 1, lett. o) prevede letteralmente che “*il professionista ed i soggetti con i quali è eventualmente*

unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi 5 anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore, né essere stati componenti degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa". Il rischio che si vuole scongiurare non sembra essere pertanto solo quello di "auto riesame" ossia il rischio che l'attestatore si possa trovare a dover esprimere il proprio giudizio su documenti predisposti da soggetti a lui vicini. Né sembra essere quello di voler evitare possibili interferenze alla indipendenza del giudizio derivanti dalla condivisione di interessi economici – materiali – con soggetti legati alla azienda contrattualmente. L'individuazione di un periodo così lungo sembra significativo di una indicazione di totale estraneità del soggetto prescelto per l'attestazione rispetto al contesto aziendale oggetto di analisi e verifica. Desti qualche perplessità invece la vaghezza del concetto di "rapporto di natura personale" enunciato dalla definizione che, al contrario di quello di "rapporto professionale" non è stato declinato esplicitamente e compiutamente, e rischia pertanto di rimanere disatteso o di essere interpretato in modo letterale e strumentalmente restrittivo. Quale sia il confine che divide una relazione di "rispettosa conoscenza" eventualmente anche di lunga data, da una relazione degenerata nella c.d. familiarità è certamente fatto complesso da comprendere e da classificare e ancor più da provare compiutamente. Sarà pertanto l'attestatore stesso, a parere di chi scrive, a dover *autovalutare* la propria situazione, dichiarando nel mandato che si farà sottoscrivere all'inizio dei lavori, la propria situazione di indipendenza personale (nonché naturalmente professionale) e quindi la propria capacità di porsi correttamente nei confronti dell'ambiente in cui sarà chiamato ad operare. L'*autovalutazione* per altro non è uno strumento nuovo, ma al contrario è *tool* previsto per l'apprezzamento dell'efficacia del funzionamento del collegio sindacale e del consiglio di amministrazione nelle società di quotate. Lo si trova infatti richiamato sia nell'ambito del Codice di *Corporate Governance* sia nell'ambito della Norma di comportamento Q.1.1. del Collegio sindacale di quotate.

9.1.2. **La necessità di qualificare gli incarichi di attestazione come utili per l'iscrizione nella sezione dei revisori "attivi"**

Pare a chi scrive necessaria una breve, ma importante, riflessione sul valore riconosciuto – o meglio non riconosciuto in questo caso – alla complessa attività svolta dal revisore che svolge attività di attestazione. Come noto il Decreto ministeriale del 8 gennaio 2013, n. 16 con apposito Regolamento attuativo dell'art. 8 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, ha istituito un'apposita sezione del registro dei revisori denominata "Sezione Inattivi". È stato sancito che sono iscritti d'ufficio nella Sezione inattivi: a) i soggetti iscritti nel registro dei revisori legali che *non hanno assunto incarichi di revisione legale per 3 anni consecutivi*; b) i soggetti iscritti nel registro dei revisori legali che non hanno collaborato ad un'attività di revisione legale in una società di revisione legale di cui all'art. 1, comma 1, lett. q) del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, per 3 anni consecutivi. Pare a chi scrive che sia auspicabile una modifica integrativa al citato Regolamento per tenere conto del fatto che *l'assunzione di incarichi di attestazione*, attività svolta ne-

OMISSIS