



ORDINE DEGLI AVVOCATI DI RIMINI



Avv. Carlo Compatangelo¹

Dott.ssa Chiara Mancini²

**LA LETTURA DEL BILANCIO
NELLA PROSPETTIVA DELL'AVVOCATO CHE ASSISTE
IL CREDITORE SOCIALE OVVERO GLI AMMINISTRATORI (E I SINDACI)**

ALCUNE NOTE

1. GLI OBIETTIVI

Le presenti note hanno l'obiettivo di delineare alcuni profili significativi di analisi del bilancio di società di capitali per il "lettore" Avvocato. La prospettiva assunta è quella del legale che, autonomamente, ricerca nel bilancio informazioni ed indizi significativi sullo stato di salute dell'impresa, attraverso una lettura preliminare e sommaria e senza l'utilizzo di un approccio tecnico sistematico.

Le considerazioni svolte si ispirano, tra l'altro, ai seguenti quesiti: quali informazioni ricercare? quali "termometri" dello stato di salute dell'impresa: segnali di allarme, potenziali indicatori di pericolo, aree "grigie"? quali cautele consigliare? quali approfondimenti e verifiche richiedere al tecnico o alle strutture aziendali addette agli adempimenti contabili?

La "lettura" del bilancio viene collocata in due prospettive di assistenza alternative:

- a favore di soggetti terzi rispetto alla società (i creditori sociali);
- a favore degli esponenti degli organi interni (gli amministratori e i sindaci).

In coerenza con gli obiettivi sopra delineati, esula dal perimetro del presente contributo la trattazione organica e completa delle tecniche di analisi ed interpretazione dei bilanci definite dalla dottrina e prassi aziendalistica.

¹ Avvocato del Foro di Rimini.

² Dottore commercialista in Rimini e Milano, docente di bilancio presso l'Università L. Bocconi.

2. CENNI SU STRUTTURA DEL BILANCIO, INFORMATIVA IN ESSO CONTENUTA E SUOI LIMITI

Nel presente contributo si assumono a riferimento bilanci di aziende industriali (non istituti finanziari) redatti in base alle norme degli artt. 2423 e ss. del Codice Civile³, *ante* modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 139 del 18.8.2015 (di attuazione della Direttiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo), da applicarsi a partire dai bilanci dell'anno 2016. Nel prosieguo verranno peraltro progressivamente segnalate le principali novità introdotte per i bilanci a partire dal 2016, ove rilevanti per gli argomenti trattati.

Il bilancio è il principale documento di informativa dell'impresa verso i soggetti che, a vario titolo, hanno rapporti con l'impresa medesima; in esso confluiscono i valori originati dalle operazioni di "gestione esterna", nelle quali l'impresa si rapporta con soggetti "terzi" (tali valori nel corso dell'esercizio vengono rilevati sistematicamente e cronologicamente dalla contabilità cosiddetta "generale"). Nel bilancio non sono rappresentati i valori che originano dalle operazioni di "gestione interna" (ad esempio, operazioni di trasformazione di materie prime in prodotti finiti, trasferimento di beni da un magazzino all'altro, utilizzo di impianti e macchinari), che sono invece rilevati dalla contabilità cosiddetta "analitica" o "industriale".

Il bilancio "in senso stretto" si compone dei seguenti documenti:

- stato patrimoniale (art. 2424 c.c.): tavola quantitativa che "fotografa" ad una data specifica il "capitale di funzionamento" dell'impresa: da un lato (*attivo*), sono rappresentate le condizioni di produzione a disposizione della gestione futura (denaro liquido, titoli, crediti, impianti, immobili, altre "ricchezze"); dall'altro lato, sono rappresentati i vincoli della gestione futura, ossia quanto l'impresa deve riconoscere a soggetti "terzi" - quali fornitori, banche, Stato, altri enti (*passivo*) - e ai propri soci (*patrimonio netto*)⁴;

³ In base al D. Lgs. 38/2005 ("Esercizio delle opzioni previste dall'articolo 5 del regolamento (CE) n. 1606/2002 in materia di principi contabili internazionali"):

- sono obbligate a redigere il bilancio secondo il Codice Civile e i Principi Contabili OIC le società di piccole dimensioni *ex art.* 2435-bis del Codice Civile (che non superano i limiti quantitativi stabiliti per la redazione del bilancio in forma abbreviata);
- sono obbligate a redigere il bilancio secondo i Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS le società quotate, le società con strumenti finanziari diffusi, società finanziarie capogruppo dei gruppi bancari, le banche, le SIM, le SGR, gli istituti di moneta elettronica (IMEL), gli enti finanziari vigilati dalla Banca d'Italia e le assicurazioni (per quest'ultime attualmente l'obbligo è prescritto alle sole società emittenti strumenti finanziari quotati e per il solo bilancio consolidato);
- tutte le altre società possono scegliere se redigere il bilancio secondo il Codice Civile ovvero secondo gli IAS/IFRS.

⁴ In calce allo stato patrimoniale sono rappresentati i cosiddetti "**conti d'ordine**", annotazioni relative ad operazioni aziendali "in corso" che non hanno ancora determinato il sorgere di vere e proprie attività e passività. Si tratta in particolare di:

- conto economico (art. 2425 c.c.): tavola quantitativa che “filma” il risultato (“reddito”) che la gestione aziendale ha prodotto in un arco di tempo (12 mesi per il bilancio annuale); dalla differenza tra componenti positivi di reddito (ricavi) e componenti negativi di reddito (costi) emerge il risultato netto (utile o perdita) che la gestione ha prodotto nel periodo considerato;
- nota integrativa (art. 2427 c.c.): relazione qualitativa che illustra criteri di formazione, natura, dettagli di composizione e variazioni delle voci rappresentate nelle tavole quantitative.

Il bilancio è inoltre corredato dalla relazione sulla gestione (art. 2428 c.c.), da cui sono esonerate le società che redigono il bilancio in forma abbreviata (art. 2435 bis c.c.), e può essere accompagnato dalla relazione del collegio sindacale e dalla relazione del revisore legale dei conti^{5 6}.

Gli schemi di bilancio

Le tabelle che seguono riportano gli schemi di stato patrimoniale e conto economico previsti dal codice civile (fino al 31.12.2015). Si segnala che il deposito del bilancio presso il Registro

- garanzie: garanzie prestate direttamente o indirettamente (fideiussioni, avvalli, altre garanzie personali, garanzie reali);
- impegni: impegni che per loro natura e per ammontare possono incidere in modo rilevante sulla situazione patrimoniale e finanziaria della società (ad esempio, impegni a fronte di contratti di leasing, impegni di acquisto di significativo importo che vincolano la società per un arco temporale medio-lungo);
- beni di terzi presso l'azienda.

⁵ La presenza dell'organo di controllo è obbligatoria per le società per azioni (ex art. 2397 c.c.).

Per le società a responsabilità limitata, l'organo di controllo è obbligatorio nei seguenti casi (ex art. 2477, comma 3, c.c.):

- quando la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- quando la società controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- quando la società supera per due esercizi consecutivi due dei tre limiti previsti dall'art. 2435 bis c.c. per la redazione del bilancio in forma abbreviata.

In ogni caso l'atto costitutivo può prevedere liberamente la presenza di un organo di controllo o di un revisore (art. 2477, comma 1 c.c.).

⁶ Con l'introduzione del D. Lgs. n. 139 del 18.8.2015 si distinguono tre categorie di imprese:

- c.d. “**grandi imprese**” (soggette alla redazione del bilancio d'esercizio sulla base degli artt. 2423 e ss. c.c.), che superano, per due esercizi consecutivi, almeno due delle soglie che delimitano la classe delle “piccole imprese”. I documenti di bilancio obbligatori sono: stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa, relazione sulla gestione;
- c.d. “**piccole imprese**” (ex art. 2435 bis c.c.), che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti: a) totale attivo stato patrimoniale: € 4.400.000; b) ricavi delle vendite e delle prestazioni: € 8.800.000; c) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità. I documenti di bilancio obbligatori sono: stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa; NON rendiconto finanziario e relazione sulla gestione;
- c.d. “**micro imprese**” (ex art. 2435-ter c.c.), che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti: a) totale attivo stato patrimoniale: € 175000; b) ricavi delle vendite e delle prestazioni: € 350.000; c) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità. I documenti di bilancio obbligatori sono: stato patrimoniale, conto economico; NON nota integrativa, rendiconto finanziario e relazione sulla gestione.

delle Imprese avviene mediante invio di schemi in formato elettronico con articolazione (“tassonomia”) vincolante, coerenti con quanto previsto dal codice civile.

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31.12.X	31.12.X-1
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti Con separata indicazione della parte già richiamata		
Totale Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
B) Immobilizzazioni Con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria		
I. Immobilizzazioni immateriali		
1) Costi di impianto e di ampliamento		
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzo di opere dell'ingegno		
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		
5) Avviamento		
6) Immobilizzazioni in corso e acconti		
7) Altre		
<i>Totale</i>		
II. Immobilizzazioni materiali		
1) Terreni e fabbricati		
2) Impianti e macchinario		
3) Attrezzature industriali e commerciali		
4) Altri beni		
5) Immobilizzazioni in corso e acconti		
<i>Totale</i>		
III. Immobilizzazioni finanziarie Con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'es. succ.		
1) Partecipazioni in:		
a) Imprese controllate		
b) Imprese collegate		
c) Imprese controllanti		
d) Altre imprese		
2) Crediti		
a) Verso imprese controllate		
b) Verso imprese collegate		
c) Verso imprese controllanti		
d) Verso altri		
3) Altri titoli		
4) Azioni proprie con indicazione del valore nominale complessivo		
<i>Totale</i>		
Totale Immobilizzazioni		
C) Attivo circolante		
I. Rimanenze		
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		
3) Lavori in corso su ordinazione		
4) Prodotti finiti e merci		
5) Acconti		
<i>Totale</i>		
II. Crediti Con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili oltre l'es. succ.		
1) Verso clienti		
2) Verso imprese controllate		
3) Verso imprese collegate		
4) Verso controllanti		
4 bis) Per crediti tributari		
4 ter) Per imposte anticipate		
5) Verso altri		
<i>Totale</i>		
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
1) Partecipazioni in imprese controllate		
2) Partecipazioni in imprese collegate		
3) Partecipazioni in imprese controllanti		
4) Altre partecipazioni		
5) Azioni proprie con indicazione del valore nominale complessivo		
6) Altri titoli		
<i>Totale</i>		
IV. Disponibilità liquide		
1) Depositi bancari e postali		
2) Assegni		
3) Denaro e valori in cassa		
<i>Totale</i>		
Totale attivo circolante		
D) Ratei e risconti Con separata indicazione del disaggio su prestiti		
Totale ratei e risconti		
TOTALE ATTIVO		

PASSIVO	31.12.X	31.12.X-1
A) Patrimonio netto		
I. Capitale		
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni		
III. Riserve di rivalutazione		
IV. Riserva legale		
V. Riserve statutarie		
VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio		
VII. Altre riserve, distintamente indicate		
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		
IX. Utile (Perdita) dell'esercizio		
Totale patrimonio netto		
B) Fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili		
2) per imposte, anche differite		
3) Altri		
Totale fondi rischi e oneri		
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato		
D) Debiti		
Con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
1) Obbligazioni		
2) Obbligazioni convertibili		
3) Debiti verso soci per finanziamenti		
4) Debiti verso banche		
5) Debiti verso altri finanziatori		
6) Acconti		
7) Debiti verso fornitori		
8) Debiti rappresentati da titoli di credito		
9) Debiti verso imprese controllate		
10) Debiti verso imprese collegate		
11) Debiti verso controllanti		
12) Debiti tributari		
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
14) Altri debiti		
Totale debiti		
E) Ratei e risconti		
Con separata indicazione dell'aggio su prestiti		
Totale ratei e risconti		
TOTALE PASSIVO		

CONTI D'ORDINE	31.12.X	31.12.X-1
1) Rischi assunti dall'impresa Fideiussioni a) imprese controllate b) imprese collegate c) imprese controllanti d) imprese controllate da controllanti e) Altre imprese Avalli a) imprese controllate b) imprese collegate c) imprese controllanti d) imprese controllate da controllanti e) Altre imprese Altre garanzie personali a) imprese controllate b) imprese collegate c) imprese controllanti d) imprese controllate da controllanti e) Altre imprese Garanzie reali a) imprese controllate b) imprese collegate c) imprese controllanti d) imprese controllate da controllanti e) Altre imprese Altri rischi a) crediti ceduti b) altri		
2) Impegni assunti dall'impresa a) Merce da ricevere b) Merce da consegnare c) Titoli da ricevere o da consegnare d) Altro		
3) Beni di terzi presso l'impresa a) Mercì in conto lavorazione b) Beni presso l'impresa a titolo di deposito c) Beni presso l'impresa in pegno		
4) Altri conti d'ordine		

CONTO ECONOMICO

	Anno X	Anno X-1
A) Valore della produzione		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione		
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		
5) Altri ricavi e proventi		
con separata indicazione dei contributi in conto esercizio		
Totale valore della produzione		
B) Costi della produzione		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		
7) Per servizi		
8) Per godimento di beni di terzi		
9) Per il personale		
a) Salari e stipendi		
b) Oneri sociali		
c) Trattamento di fine rapporto		
d) Trattamento di quiescenza e simili		
e) Altri costi		
10) Ammortamenti e svalutazioni		
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali		
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali		
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni		
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide		
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		
12) Accantonamento per rischi		
13) Altri accantonamenti		
14) Oneri diversi di gestione		
Totale costi della produzione		
A - B Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)		
C) Proventi e oneri finanziari		
15) Proventi da partecipazioni		
con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate		
16) Altri proventi finanziari		
a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti		
b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni		
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni		
d) Proventi diversi dai precedenti		
con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti		
17) Interessi e altri oneri finanziari		
con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti		
17 bis) Utili e perdite su cambi		
Totale proventi e oneri finanziari		
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie		
18) Rivalutazioni		
a) Di partecipazioni		
b) Di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni		
c) Di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni		
19) Svalutazioni		
a) Di partecipazioni		
b) Di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni		
c) Di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni		
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie		
E) Proventi e oneri straordinari		
20) Proventi		
con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5)		
21) Oneri		
con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative ad esercizi precedenti		
Totale delle partite straordinarie		
Risultato prima delle imposte (A - B +- C +- D +- E)		
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite, anticipate		
23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO		

Le voci di bilancio sono raggruppate secondo quattro “livelli” di aggregazione progressiva:

- “macroclassi”, individuate da lettere maiuscole (ad esempio, B–Immobilizzazioni);
- “classi”, individuate da numeri romani, che costituiscono il dettaglio di composizione delle “macroclassi” (ad esempio, III–Immobilizzazioni Finanziarie);
- “voci”, individuate da numeri arabi, ossia le componenti elementari delle “classi” (ad esempio, 1–Partecipazioni);
- “sottovoci”, rappresentate da lettere minuscole, ovvero i dettagli delle “voci” (ad esempio, d–Altre imprese).

E’ consentito raggruppare le “voci” (se sono di importo irrilevante o qualora il raggruppamento favorisca la chiarezza della rappresentazione, purché nella nota integrativa se ne dia indicazione distinta). In presenza di importi pari a 0, le “voci” e “sottovoci” non sono rappresentate.

I valori rappresentati negli schemi di bilancio sono così collegati:

- i valori del capitale di funzionamento (*stato patrimoniale*) sono legati dalla seguente relazione: $ATTIVITA' = PASSIVITA' + PATRIMONIO NETTO$;
- i valori del reddito (*conto economico*) sono legati dalla seguente relazione:
 $RICAVI - COSTI = RISULTATO DI ESERCIZIO$;
- il risultato di esercizio rappresenta l’elemento di indissolubile collegamento tra *stato patrimoniale* e *conto economico*; infatti, il risultato, la cui formazione è rappresentata nel *conto economico*, concorre a formare il patrimonio netto (rappresentato nello *stato patrimoniale*): $PATRIMONIO NETTO = CAPITALE + RISULTATO DI ESERCIZIO$;
- in sintesi: $ATTIVITA' = PASSIVITA' + CAPITALE + RISULTATO DI ESERCIZIO$

$$\overbrace{\hspace{10em}} \\ RICAVI - COSTI$$

L’informativa contenuta nel bilancio

Il bilancio di esercizio “*deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell’esercizio*” (art. 2423, 2° comma c.c.).

La lettura del bilancio **dovrebbe** pertanto consentire di apprezzare le tre dimensioni rilevanti della gestione aziendale, che determinano lo stato di salute dell’impresa:

- equilibrio patrimoniale: si tratta di valutare l’adeguatezza e la solidità della struttura patrimoniale, nonché la coerenza (per consistenza e tipologia) tra attività di cui l’impresa dispone e impegni assunti (passività). Ad esempio: gli investimenti durevoli sono

controbilanciati da finanziamenti a lungo termine o capitale proprio? quanto pesa l'indebitamento finanziario oneroso rispetto al complessivo indebitamento e al capitale apportato dai soci? il patrimonio netto è positivo? l'eventuale perdita dell'esercizio supera l'1/3 del capitale? Il documento che rappresenta la dimensione patrimoniale è lo stato patrimoniale (cfr. *supra* pagg. 5-6);

- equilibrio reddituale: si tratta di valutare la capacità di produrre (o meno) ricchezza, nonché la “qualità” dei risultati e la loro (potenziale) stabilità. Ad esempio, il risultato dell'esercizio è condizionato da rilevanti componenti di natura “straordinaria” e inusuale? l'attività che costituisce l'oggetto sociale è redditizia? quale è il “peso” del costo del finanziamento bancario? Il documento che rappresenta la dinamica reddituale è il conto economico (cfr. *supra* pag. 8);
- equilibrio finanziario: si tratta di valutare la capacità dell'impresa di fronteggiare, in modo tempestivo ed economico, le obbligazioni finanziarie assunte alle rispettive scadenze, anche in ottica prospettica. La dinamica finanziaria è rappresentata nel rendiconto finanziario⁷. Alcune (limitate) informazioni di natura finanziaria sono rinvenibili nello *stato patrimoniale*. Si segnala che, fino ai bilanci dell'anno 2015, la redazione del rendiconto finanziario (pur raccomandata dai Principi contabili OIC) era obbligatoria solo per le società che redigono il bilancio secondo i Principi internazionali IAS/IFRS; alcune società (di maggiori dimensioni) pubblicavano comunque il rendiconto finanziario all'interno della Nota Integrativa. Con il D. Lgs. n. 139 del 18.8.2015, la redazione del rendiconto finanziario è stata resa obbligatoria, a partire dai bilanci dell'anno 2016, per le c.d. “grandi imprese”.

La valutazione dello stato di salute dell'impresa impone la valutazione congiunta dei tre equilibri, tra loro strettamente collegati e dipendenti. L'equilibrio finanziario, peraltro, rappresenta il parametro finale e “definitivo” di valutazione dello stato di salute di un'impresa.

Volendo semplificare in modo estremo, potrebbe dirsi che:

- una società fallisce per problemi “di cassa” o finanziari; lo stato di insolvenza, infatti, “*si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni*” (art. 5 L.F.);
- l'incapacità di assolvimento regolare delle proprie obbligazioni (dimensione finanziaria) deriva a sua volta (congiuntamente o alternativamente) da una gestione aziendale non redditizia (dimensione reddituale), da una struttura patrimoniale disequilibrata quanto a

⁷ Il rendiconto finanziario rappresenta il flusso di cassa generato o assorbito dalle diverse “gestioni” aziendali.

rapporto tra indebitamento e mezzi propri (dimensione patrimoniale) con peso eccessivo del costo dell'indebitamento (dimensione reddituale), da uno squilibrio tra tempistiche di incasso e tempistiche di pagamento (dimensione finanziaria). Le problematiche reddituali (e patrimoniali) tipicamente precedono e causano quelle finanziarie.

I limiti dell'informativa

L'informativa ricavabile dalla (semplice) "lettura" del bilancio presenta alcuni limiti oggettivi. Anzitutto, la mancanza del rendiconto finanziario, ove non inserito nel fascicolo di bilancio. Per apprezzare la rilevanza di tale documento, si consideri che (semplicisticamente) il conto economico indica se l'azienda produce utili o perdite, e non già se, complessivamente, "incassa" più di quanto "spende". Potrebbe presentarsi il caso di un'azienda in utile che dal punto di vista finanziario ha difficoltà ad adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni per problemi di incasso dei crediti.

Inoltre, va sottolineato che numerose informazioni rilevanti nell'analisi dello stato di salute dell'impresa possono essere ricavate solo mediante una "riorganizzazione" (cosiddetta "riclassificazione") degli schemi di stato patrimoniale e conto economico (avvalendosi anche di informazioni estrapolate dalla nota integrativa) secondo strutture funzionali al soddisfacimento di specifici obiettivi conoscitivi. Si pensi, ad esempio, all'esposizione di attività e passività in base al grado di liquidità/esigibilità (scadenza), alla suddivisione delle voci secondo la "gestione" aziendale a cui si riferiscono (attività "caratteristica" che costituisce l'oggetto sociale, attività di investimento o accessoria, attività di acquisizione dei finanziamenti, rapporti con i soci). Sulla base di bilanci adeguatamente riclassificati, si possono poi calcolare indicatori e quozienti sintetici. A tal fine la dottrina e la prassi economico-aziendale hanno elaborato tecniche di analisi e interpretazione del bilancio, dalla cui applicazione non si può prescindere per una diagnosi significativa sullo stato di salute dell'impresa. E' altresì essenziale contestualizzare l'analisi del bilancio nel tempo e nello spazio, effettuando "confronti temporali" di valori/indici (tipicamente su 3-5 anni) e "confronti nello spazio" con il riferimento a società comparabili e al settore di operatività.

Vi sono poi limiti insiti nei valori iscritti nel bilancio, limiti almeno in parte superabili solo attingendo ad informazioni e dati ulteriori e svolgendo un'analisi "dall'interno" dell'azienda:

- limitatezza dei dati riportati nel bilancio, spesso costituiti dai soli strettamente obbligatori (soprattutto per le società di ridotte dimensioni);
- principi codicistici sui cui si fondano i dati di bilancio: sono storicamente ispirati, anzitutto, ad una informativa "formale" e prudente, con l'obiettivo primario di non

consentire la distribuzione di utili non realmente conseguiti. E' in corso un passaggio verso una diversa impostazione, basata sulla cosiddetta "prevalenza della sostanza sulla forma"; il novellato art. 2423 bis c.c. dispone infatti che: *"la rilevazione e la presentazione delle voci è effettuata tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto"*;

- eventuali politiche di bilancio (nel seguito si faranno cenni ad alcune aree potenzialmente critiche);
- interferenze di natura fiscale (ad esempio, valutazione crediti, ammortamento);
- omogeneità monetaria dei valori di bilancio.

3. LA PROSPETTIVA DELL'AVVOCATO CHE ASSISTE IL CREDITORE SOCIALE.

3.1. I profili giuridici: il bilancio può rivelare alcune situazioni giuridicamente rilevanti

- a) Dal bilancio si possono, a volte, ricavare dati significativi nell'ottica della difesa dei creditori della società: così, quando emerga la riduzione del capitale sociale al di sotto del minimo legale e la mancata attuazione di quanto previsto dall'art. 2447 cod. civ. (per le s.p.a.) o dall'art. 2482 *ter* cod. civ. (per le s.r.l.), come disposto dagli artt. 2484 e 2485 cod. civ. gli amministratori devono immediatamente accertare il verificarsi della causa di scioglimento della società ed iscrivere apposita dichiarazione attestante tale evento presso l'ufficio del registro delle imprese; in mancanza, essi sono personalmente e solidalmente responsabili per i danni subiti dalla società, dai soci, dai creditori sociali e dai terzi.

Verificatasi tale ipotesi, il difensore del creditore può agire giudizialmente anche contro di loro, pure in via cautelare, in particolare chiedendo un sequestro conservativo sia contro la società che contro gli amministratori; l'azione potrà essere estesa anche ai sindaci, ove presenti ed a loro volta inadempienti, ma l'art. 2485 cod. civ. si riferisce ai soli amministratori, per cui il coinvolgimento dei sindaci sembra possibile in maniera in qualche modo indiretta, quando il loro mancato intervento di fronte a situazioni che essi avrebbero dovuto rilevare abbia creato o aggravato danni (v. art. 2407 cod. civ.).

- b) Altro caso in cui il bilancio della società debitrice potrà offrire argomenti utili per il legale del creditore è quello in cui il capitale sociale non sia perso, ma l'andamento economico della società si presenti stabilmente negativo, a maggior ragione se si possa affermare seriamente che il bilancio evidenzia significativi "abbellimenti", tali da far presupporre l'adozione di pratiche scorrette da parte degli amministratori.

Anche in simili situazioni, ove si possa fondatamente temere per la soddisfazione dei propri crediti verso la società, si potrà operare giudizialmente (in particolare in via cautelativa) contro quest'ultima, contro gli amministratori ed eventualmente contro i sindaci ove esistenti; si tratta, comunque, di iniziative da valutare attentamente e con prudenza caso per caso, anche perché iniziative imprudenti potrebbero portare a conseguenze negative per chi abbia agito, quanto meno sul piano dei costi.

- c) Ricordiamo che il bilancio approvato può costituire mezzo di prova contro la società, in quanto riconoscimento dei dati riportati nello stesso: per la rilevanza della delibera assembleare anche come manifestazione di volontà e non solo come dichiarazione di scienza, si veda Cass. n. 2832 del 27 febbraio 2001.
- d) Infine, relativamente alle s.r.l. i difensori dei creditori potranno a volte ricorrere all'art. 2476, VII° comma, cod. civ., il quale dispone che siano solidalmente responsabili con gli amministratori i soci che hanno intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi: così, quando il bilancio evidenzia situazioni dannose per i terzi creditori e le stesse siano state decise o autorizzate (ad es. in assemblea, nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 2479 cod. civ.) da soci non amministratori, si potrà perseguire anche questi ultimi.

3.2. I profili tecnici.

Pur ricordando che una diagnosi dello stato di salute dell'impresa può partire solo da un'analisi del bilancio con le tecniche elaborate dalla dottrina economico-aziendale (riclassificazione di bilancio, calcolo indici, analisi per flussi), nel seguito si indicano alcune informazioni significative sullo stato di salute dell'impresa che sono comunque identificabili attraverso una lettura preliminare e sommaria del bilancio, senza l'utilizzo di un approccio tecnico sistematico.

Segnali di allarme

Perdita superiore ad un terzo del capitale (art. 2446 c.c.⁸) ed eventuale riduzione del capitale al disotto del minimo legale (articoli 2447 e 2482-ter c.c.).

⁸ Art. 2446 c.c.: *“Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, gli amministratori o il consiglio di gestione, e nel caso di loro inerzia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza, devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti. All'assemblea deve essere sottoposta una relazione sulla situazione patrimoniale della società, con le osservazioni del collegio sindacale o del comitato per il controllo sulla gestione. La relazione e le osservazioni devono restare depositate in copia nella sede della società durante gli otto giorni che precedono l'assemblea, perché i soci possano prenderne visione. Nell'assemblea gli amministratori devono dare conto dei fatti di rilievo avvenuti dopo la redazione della relazione.*”

La perdita di oltre un terzo del capitale si verifica quando le perdite accumulate dalla società, rappresentate nello stato patrimoniale (voci A.VIII “Utili (perdite) portate a nuovo” e A.IX “Utile (perdita) dell’esercizio” del patrimonio netto), al netto delle riserve (voci da A.II ad A.VII del patrimonio netto), superano un terzo del capitale sociale; in alternativa, più semplicemente, la perdita supera il terzo del capitale sociale quando l’ammontare complessivo del patrimonio netto è inferiore ai due terzi del capitale sociale⁹.

ESEMPIO 1**Società ALFA S.r.l.****Perdita superiore ad un terzo del capitale (art. 2446 c.c.)**

Stato patrimoniale		
PASSIVO	2014	2015
A) Patrimonio netto		
I) Capitale	20.000	20.000
II) Riserva da sovrapprezzo delle azioni		
III) Riserve di rivalutazione		
IV) Riserva legale	1.000	1.000
V) Riserve statutarie		
VI) Riserva per azioni proprie in portafoglio		
VII) Altre riserve, distintamente indicate		
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo		-3.000
IX) Utile (Perdita) dell'esercizio	-3.000	-6.000
Totale patrimonio netto	18.000	12.000

VERIFICA

Totale patrimonio netto (a)	18.000	12.000
Capitale (b)	20.000	20.000
Rapporto Totale Patrimonio netto / Capitale (A/B)	90,0%	60,0%

Nel 2015 l’ammontare complessivo del patrimonio netto è inferiore ai 2/3 del capitale sociale; pertanto la società è nelle condizioni di cui all’art. 2446 c.c.

Anche l’evidenza di una perdita inferiore al terzo del capitale sociale, ma comunque prossima a tale soglia, deve ritenersi un segnale di allarme sullo stato di salute dell’impresa.

Occorre inoltre valutare se possano sussistere rischi di pervenire ad un perdita superiore al terzo del capitale in presenza di valori di dubbia significatività, potenzialmente oggetto di interventi di “abbellimento” del bilancio (cfr. *infra*), i quali, se riportati a “valori corretti”, determinerebbero un’equivalente riduzione del patrimonio. Ad esempio: crediti di dubbia esigibilità (scaduti da lungo tempo, verso soggetti falliti o in procedura concorsuale), oneri pluriennali indebitamente capitalizzati, pur in presenza di perdita di esercizio.

Se entro l’esercizio successivo la perdita non risulta diminuita a meno di un terzo, l’assemblea ordinaria o il consiglio di sorveglianza che approva il bilancio di tale esercizio deve ridurre il capitale in proporzione delle perdite accertate. In mancanza gli amministratori e i sindaci o il consiglio di sorveglianza devono chiedere al tribunale che venga disposta la riduzione del capitale in ragione delle perdite risultanti dal bilancio. Il tribunale provvede, sentito il pubblico ministero, con decreto soggetto a reclamo, che deve essere iscritto nel registro delle imprese a cura degli amministratori.

Nel caso in cui le azioni emesse dalla società siano senza valore nominale, lo statuto, una sua modificazione ovvero una deliberazione adottata con le maggioranze previste per l’assemblea straordinaria possono prevedere che la riduzione del capitale di cui al precedente comma sia deliberata dal consiglio di amministrazione. Si applica in tal caso l’articolo 2436”.

⁹ Cfr. Principio contabile OIC 28 “Patrimonio netto”, § 32.

Potenziali indicatori di pericolo che devono essere approfonditi

Nella lettura del bilancio possono identificarsi alcuni indizi che, pur non avendo autonomamente un'efficacia segnaletica di crisi aziendale, rappresentano potenziali indicatori di pericolo. In sintesi, **indicatori non positivi che devono essere approfonditi**.

Dal conto economico

Al di là della misura del risultato finale dell'esercizio (utile o perdita), è importante apprezzare la "qualità" dei risultati e come si formano, così da valutarne la (potenziale) stabilità. Per far questo, è anzitutto necessario verificare come le differenti "aree" di attività o gestioni aziendali contribuiscono alla determinazione del risultato reddituale complessivo: quale "area" va male? dove si formano le perdite e dove gli utili?

Le "gestioni" aziendali significative sono le seguenti:

- **gestione caratteristica**: è l'insieme delle operazioni che costituiscono l'attività tipica dell'impresa, il suo *core business*, l'oggetto sociale (ad esempio, l'attività di acquisto-produzione-vendita);
- **gestione accessoria**: è l'insieme delle operazioni "aggiuntive" rispetto all'attività tipica (ad esempio, investimenti finanziari in titoli e partecipazioni non strategiche, investimenti in immobili non strumentali); trattandosi di attività ancillari spesso possono essere eliminate, anche temporaneamente, senza gravi conseguenze sotto il profilo reddituale;
- **gestione finanziaria**: è l'insieme delle operazioni di acquisizione di finanziamenti onerosi per coprire il fabbisogno dell'impresa (anzitutto, oneri finanziari);
- **gestione straordinaria**: si tratta anzitutto di componenti di reddito eccezionali quanto a importo, evento generatore (ad esempio, furto) e periodicità di manifestazione, o derivanti da modifiche strutturali dell'azienda (ad esempio, cessioni di rami d'azienda o ristrutturazioni aziendali), o conseguenti alla vendita di immobilizzazioni, o di competenza di esercizi precedenti. Nell'accezione civilistica, riflessa nello schema di conto economico del codice civile, per "**straordinario**" si intende ciò che esula dalla gestione ordinaria; ad esempio, non è straordinaria la plusvalenza derivante da cessione di una immobilizzazione strumentale.

Per avere una rappresentazione dei risultati delle gestioni sopra identificate, è necessario procedere alla riclassificazione del conto economico. Peraltro, anche lo schema civilistico, pur con alcuni limiti e approssimazioni, evidenzia tramite le "macroclassi" i risultati intermedi

generati da alcune “aree” dell’attività d’impresa; tali risultati parziali, sommati, conducono al risultato prima delle imposte e poi al risultato finale.

Lo schema civilistico di conto economico “in sintesi

A	Valore della produzione
B	Costi della produzione
A – B	Differenza tra valore e costi della produzione
C	Proventi e oneri finanziari
D	Rettifiche di valore di attività finanziarie
E	Proventi e oneri straordinari
	Risultato prima delle imposte
	Imposte sul reddito dell’esercizio
	Utile (perdita) dell’esercizio

In particolare (pur con alcune eccezioni derivanti da una differente logica di costruzione):

- la differenza tra valore e costi della produzione (A-B) rappresenta il risultato della gestione “operativa”, che include la gestione “caratteristica” e “accessoria”;
- la macroclasse C - “Proventi e oneri finanziari” si riferisce alla gestione “finanziaria”;
- la macroclasse D - “Rettifiche di valore di attività finanziarie” accoglie i risultati della gestione di partecipazioni, che potrebbero rappresentare investimenti strumentali all’attività caratteristica dell’impresa ovvero investimenti di natura accessoria;
- la macroclasse E - “Proventi e oneri straordinari” si riferisce alla gestione “straordinaria”. Si precisa che, a seguito dell’entrata in vigore del D. Lgs. n. 139 del 18.8.2015, è stato riscritto l’art. 2425 c.c. eliminando la macroclasse E) relativa ai proventi e oneri straordinari; in base al novellato art. 2427, comma 1, n. 13 c.c., nella nota integrativa andranno indicati “l’importo e la natura dei singoli elementi di ricavo o di costo di entità o incidenza eccezionali”.

Ciò premesso, esaminando i valori di ciascuna “macroclasse” e il relativo “peso” sul risultato finale dell’esercizio, possono rinvenirsi indizi di una cattiva “qualità” dei risultati e potenziali indicatori di pericolo, quali (tra gli altri) i seguenti:

- a) differenza negativa tra valore e costi della produzione, anche in presenza di un utile d’esercizio: indica che l’impresa con la gestione “operativa” (ossia l’attività “tipica” unita, in parte, all’attività accessoria) produce perdite. Si tratta di una indicazione non positiva, soprattutto in ottica prospettica; e ciò a prescindere dal risultato finale del conto economico, che potrebbe essere portato in utile, ad esempio, da componenti positivi di natura straordinaria (macroclasse E) oppure dai rilevanti dividendi percepiti da una

società partecipata (macroclasse D). Le cause di una perdita a livello di gestione “operativa” (differenza negativa tra valore e costi della produzione, A-B) potranno (e dovranno) essere indagate attraverso un esame più approfondito delle voci che formano tale differenza: incidenza percentuale delle diverse voci, andamento nel tempo (cosa è peggiorato rispetto al passato?), eventuale condizionamento di circostanze di natura eccezionale e non ripetitive (ad esempio, nella nota integrativa si riferisce di un incendio nel magazzino che ha determinato la distruzione delle rimanenze).

ESEMPIO 2

Conti economici a confronto

Conto economico			
	BETA S.r.l.	GAMMA S.r.l.	DELTA S.r.l.
A) Valore della produzione			
<i>Totale valore della produzione</i>	40.000	40.000	40.000
B) Costi della produzione			
<i>Totale costi della produzione</i>	43.000	36.000	36.000
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	-3.000	4.000	4.000
C) Proventi e oneri finanziari			
<i>Totale proventi e oneri finanziari</i>	-1.000	-1.000	-4.000
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie			
<i>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie</i>	4.000	1.500	
E) Proventi e oneri straordinari			
<i>Totale proventi e oneri straordinari</i>	6.000	1.500	6.000
Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)	6.000	6.000	6.000
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite, anticipat	2.000	2.000	2.000
23) Utile (Perdita) dell'esercizio	4.000	4.000	4.000

Le tre società hanno il medesimo fatturato e il medesimo utile d'esercizio. Peraltro:

- BETA evidenzia una differenza negativa tra valore e costi della produzione (A-B), indicativa di un risultato negativo della gestione “operativa”; tale risultato negativo viene compensato da: (i) rettifiche di valore di attività finanziarie (macroclasse D) riferibili a rivalutazione di una partecipazione (informazione presente in nota integrativa) e (ii) proventi di natura straordinaria (macroclasse E) costituiti da plusvalenza da cessione di ramo d'azienda (informazione presente in nota integrativa). Da quanto sopra possono trarsi indizi di una cattiva “qualità” del risultato e potenziali indicatori di pericolo per il futuro;
- GAMMA evidenzia una differenza positiva tra valore e costi della produzione (A-B); può ritenersi che la “qualità” del suo risultato finale sia migliore rispetto a quello di BETA, con conseguenti migliori prospettive;

- *DELTA* evidenzia una differenza positiva tra valore e costi della produzione (A-B) uguale a quella di *GAMMA*; peraltro, tale risultato positivo è interamente eroso dagli oneri finanziari; il risultato finale poi risulta migliorato per effetto di rilevanti componenti di natura straordinaria. Occorre pertanto porsi il problema di un rilevante peso della struttura finanziaria (è possibile rinegoziare il debito?); nel complesso, può ritenersi che la “qualità” del risultato di *DELTA* sia peggiore rispetto a quello di *GAMMA*;

b) evidenze negative che emergono dall’analisi “andamentale” (nella quale si pongono a raffronto i conti economici di più periodi). Ad esempio:

- calo del fatturato (voce A1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni), cui non è associata una corrispondente riduzione dei principali costi di produzione; peggioramento progressivo dei risultati intermedi associati alle diverse gestioni;
- marginalità operativa, in percentuale sul fatturato, di valore ridotto e in diminuzione rispetto al passato: la marginalità operativa percentuale è espressa dal seguente rapporto:

$$\frac{\text{Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)}}{\text{Fatturato (voce A1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni)}}$$

Ove di valore ridotto o in diminuzione, indica che l’attività “ordinaria” rende poco e sempre meno; ciò può rappresentare un indicatore di pericolo pur in presenza di un risultato finale positivo;

- peso crescente del risultato negativo della gestione finanziaria (macroclasse C): indica un appesantimento della struttura finanziaria dell’impresa, i cui costi erodono progressivamente gli eventuali risultati positivi della gestione “ordinaria”.

ESEMPIO 3**Società ZETA S.r.l.****Analisi andamentale**

Conto economico					
	2013	2014	2015		
A) Valore della produzione					
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	50.000	42.000	35.000		
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	1.000	4.000	6.000		
<i>Totale valore della produzione</i>	<u>51.000</u>	<u>46.000</u>	<u>41.000</u>		
B) Costi della produzione					
<i>Totale costi della produzione</i>	45.000	44.000	42.000		
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	6.000 12%	2.000 5%	-1.000 -3%		
C) Proventi e oneri finanziari					
<i>Totale proventi e oneri finanziari</i>	-1.000	-2.000	-3.000		
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie					
<i>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie</i>	500	500			
E) Proventi e oneri straordinari					
<i>Totale proventi e oneri straordinari</i>		4.000			
Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)	5.500	4.500	-4.000		
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite, anticipate	2.500	1.500	800		
23) Utile (Perdita) dell'esercizio	3.000	3.000	-4.800		

L'analisi "andamentale" fornisce le seguenti evidenze negative.

Già nel 2014, pur chiudendo la società con il medesimo utile del 2013:

- diminuisce in misura rilevante il fatturato (voce A.1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni);*
- cresce il peso delle rimanenze finali di prodotti finiti (A.2 variazione delle rimanenze di prodotti finiti) nell'ambito dei complessivi ricavi della gestione "ordinaria" (si tratta di beni prodotti e non ancora venduti);*
- il calo del fatturato non è controbilanciato da una equivalente riduzione dei costi; ne consegue che la differenza tra valore e costi della produzione scende in misura rilevante, come pure la marginalità operativa percentuale (passando dal 12% al 5%);*
- aumenta il peso degli oneri finanziari (macroclasse C), che nel 2014 erodono completamente il risultato della gestione "ordinaria";*
- il risultato dell'esercizio resta stabile solo grazie a rilevanti proventi di natura straordinaria (macroclasse E);*

Nel 2015 prosegue il peggioramento dei risultati iniziato nel 2014, conducendo a risultati negativi di tutte le gestioni e ad una perdita finale di esercizio.

Dallo stato patrimoniale

La “lettura” dello stato patrimoniale è finalizzata anzitutto a valutare la coerenza – per consistenza, tipologia e scadenza – tra attività di cui l’impresa dispone e impegni assunti (passività). L’articolazione dello schema civilistico di stato patrimoniale non facilita tale analisi; infatti, le attività e passività non sono suddivise in base al grado di liquidità/esigibilità ovvero in base alla riferibilità alle diverse “gestioni” aziendali. Diversamente, nello schema civilistico:

- le attività sono suddivise in base a più criteri: (a) “destinazione” (ossia il ruolo svolto nell’ambito della gestione aziendale), per cui rientrano nelle “immobilizzazioni” gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente e nell’“attivo circolante”; (b) “natura dei crediti”, per cui i crediti finanziari rientrano nelle immobilizzazioni e quelli commerciali nell’attivo circolante; (c) “natura” per le altre macroclassi;
- le passività sono classificate in base della natura delle fonti di finanziamento, distinguendo anzitutto tra mezzi propri (patrimonio netto) e mezzi di terzi;
- in ogni caso, è prevista sia nell’attivo sia nel passivo l’indicazione degli importi esigibili entro e oltre i 12 mesi successivi alla chiusura dell’esercizio.

Ciò premesso, dall’esame dello stato patrimoniale civilistico (ancorché non riclassificato) possono comunque rinvenirsi potenziali indicatori di pericolo, quali (tra gli altri) i seguenti:

- presenza di un rilevante passivo a breve scadenza (ad esempio, debiti verso fornitori, fisco, scoperti di conto corrente, finanziamenti a breve termine) non controbilanciato da attività di pronta liquidabilità (quali, ad esempio, crediti effettivamente liquidabili nel breve termine, titoli di stato, disponibilità liquide); tale situazione può in taluni casi costituire un vero segnale di allarme, in quanto indicativo dell’impossibilità dell’impresa di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni;
- presenza di attività di difficile liquidabilità (ad esempio, immobili) non controbilanciati da finanziamenti a lungo termine (ad esempio, mutui) o capitale proprio: tale situazione è indicativa della non coerenza (per consistenza e tipologia) tra attività di cui l’impresa dispone e impegni assunti (passività);
- peso preponderante (e crescente) dell’indebitamento bancario oneroso rispetto al capitale apportato dai soci: la rilevante (e crescente) esposizione verso le banche, che è onerosa per l’impresa, in presenza di ridotti apporti dei soci rappresenta un fattore di rischio della gestione aziendale;

- peso preponderante (e crescente) dell’indebitamento bancario a breve termine (scoperti di conto corrente) rispetto a forme di indebitamento di medio lungo termine: tale situazione è indicativa di un debito finanziario particolarmente oneroso e di una scarsa fiducia delle banche verso l’impresa.

ESEMPIO 4**Società LAMDA S.r.l.****Stato patrimoniale**

ATTIVO	31.12.2015
B) Immobilizzazioni	
I) Immobilizzazioni immateriali	18.000
II) Immobilizzazioni materiali (immobile)	1.000.000
III) Immobilizzazioni finanziarie	40.000
Totale immobilizzazioni	1.058.000
C) Attivo circolante	
I) Rimanenze	10.000
II) Crediti (entro 12 mesi)	50.000
IV) Disponibilità liquide	2.000
Totale attivo circolante	62.000
TOTALE ATTIVO	1.120.000

PASSIVO	31.12.2015
A) Patrimonio netto	
I) Capitale	16.000
IX) Utile (Perdita) dell'esercizio	-1.000
Totale patrimonio netto	15.000
D) Debiti	
4) Debiti verso banche	
entro 12 mesi	755.000
oltre 12 mesi	100.000
Totale debiti verso banche	855.000
7) Debiti verso fornitori (entro i 12 mesi)	200.000
12) Debiti tributari (entro 12 mesi)	50.000
Totale debiti	1.105.000
TOTALE PASSIVO	1.120.000

Alcuni dati sintetici

Attivo liquidabile entro 12 mesi	62.000
Attivo liquidabile solo nel medio lungo termine	1.058.000
Debiti con scadenza entro 12 mesi	1.005.000
Debiti con scadenza oltre 12 mesi	100.000

Si riscontrano tutti i potenziali indicatori di pericolo sopra evidenziati:

- presenza di un rilevante passivo a breve scadenza (circa € 1 mln) non controbilanciato da attività di pronta liquidabilità (solo € 62.000);

- *presenza di attività di difficile liquidabilità (immobili per 1 mln.) non controbilanciate da finanziamenti a lungo termine (solo € 100.000) o capitale proprio (solo € 15.000);*
- *peso preponderante dell'indebitamento bancario oneroso (€ 855.000) rispetto al capitale apportato dai soci (€ 15.000);*
- *peso preponderante dell'indebitamento bancario a breve termine (€ 755.000) rispetto a forme di indebitamento di medio lungo termine (€ 100.000);*
- *e se il valore di iscrizione dell'immobile non fosse effettivamente realizzabile sul mercato?*

Aree “grigie” che potrebbero nascondere interventi di “abbellimento” del bilancio

- a) oneri pluriennali indebitamente capitalizzati: deve trattarsi di costi aventi effettiva utilità pluriennale, recuperabile attraverso lo svolgimento dell'attività sociale. Particolare attenzione va posta nel caso in cui l'impresa versi in una situazione di perdita e nel contempo esponga in bilancio immobilizzazioni immateriali quali “costi pluriennali”;
- b) crediti non svalutati: ad esempio, crediti verso soggetti in procedura concorsuale ovvero crediti scaduti da lungo tempo;
- c) indebita rilevazione di crediti per fatture da emettere, relative a vendite effettuate a cavallo d'anno; per le aziende produttive dovrebbe peraltro trattarsi (salvo casi eccezionali) di importi proporzionalmente marginali rispetto agli altri ricavi;
- d) sopravvalutazione del magazzino: anomala, ad esempio, risulterebbe l'iscrizione di rilevanti e crescenti rimanenze finali in bilanci di società che non dovrebbero avere “magazzino” (quali, ad esempio, le società immobiliari di locazione) oppure di rimanenze finali costanti e crescenti nel tempo in concomitanza a riduzioni significative dei ricavi (magazzino obsoleto da svalutare?);
- e) mancata svalutazione dell'immobile di proprietà: esposizione in bilancio di immobili strumentali con valori ben diversi rispetto a quelli attuali di mercato (iscritti, ad esempio, a seguito di rivalutazioni fiscali) e non svalutati.

4. LA PROSPETTIVA DELL'AVVOCATO CHE ASSISTE GLI AMMINISTRATORI.

4.1. I profili giuridici

Intendiamo fornire alcuni cenni relativi alla disciplina della responsabilità degli amministratori delle società di capitali con riferimento alla predisposizione dei bilanci ed a quanto comunque può risultare connesso a tale adempimento.

- a) La redazione e sottoposizione ai soci del bilancio è un dovere imprescindibile degli amministratori di società di capitali: si vedano per le s.p.a. gli artt. 2423 e segg. e 2381, III° comma, cod. civ.; per le s.r.l. l'art. 2478 bis c.c. rinvia in gran parte alle disposizioni sulle società per azioni.

La mancata predisposizione del bilancio o la violazione dei principi che vanno rispettati nella sua redazione comportano responsabilità sul piano civilistico, indipendentemente da quelle di natura penale (così, il reato di false comunicazioni sociali ex art. 2621 cod. civ.).

Gli obblighi relativi al bilancio non sono delegabili (art. 2381 cod. civ. per le s.p.a.) e gravano su tutti gli amministratori; degli inadempimenti e delle loro conseguenze rispondono anche i sindaci ove esistenti, ex art. 2407 cod. civ. (v. ad es. App. Roma, Sez. II, 14/2/2013, Cass. civ., Sez. I, 4/5/2012, n. 6788); particolarmente rilevante è la non delegabilità della funzione, che comporta sensibili rischi anche per chi, operando in buona fede e magari non essendo competente in materia, si limiti a recepire le indicazioni altrui, normalmente confidando nella competenza e serietà di coloro che sono in concreto incaricati di curare la contabilità e predisporre il bilancio della società in questione.

Evitando, in questa sede, complesse considerazioni circa le responsabilità in questione (ad es., sulle differenze fra amministratori aventi deleghe ed amministratori non delegati), si deve raccomandare comunque di operare con attenzione e prudenza sia nella predisposizione del bilancio, sia in tutto ciò che rappresenta una premessa a tale adempimento: tutti i consiglieri faranno bene a richiedere costantemente informazioni, chiarimenti e controlli, possibilmente facendo risultare a verbale tali interventi; a maggior ragione, tale atteggiamento è consigliabile agli amministratori che abbiano specifiche competenze in materia, come si desume dall'art. 2392 cod. civ. relativo alle s.p.a.(per le s.r.l., si veda l'art. 2476 cod. civ.):

“Responsabilità verso la società. Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell’incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall’inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori.

In ogni caso gli amministratori, fermo quanto disposto dal comma terzo dell’articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose.

La responsabilità per gli atti o le omissioni degli amministratori non si estende a quello tra essi che, essendo immune da colpa, abbia fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio, dandone immediata notizia per iscritto al presidente del collegio sindacale”.

- b) Al fine di una buona gestione della società anche sotto il profilo in esame, ricordiamo che l’art. 2381 cod. civ., fra l’altro, impone a tutti gli amministratori di s.p.a. di valutare *“l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società”*, così come *“sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione”*.

Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società”.

E’ importante sottolineare come la valutazione dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo ecc. (in pratica della struttura interna dell’impresa) spetti all’intero c.d.a., per cui anche gli amministratori privi di deleghe dovranno preoccuparsene.

Le delibere contrarie alla legge o allo statuto possono essere impugnate (oltre che dai sindaci anche) dagli amministratori di s.p.a. assenti o dissenzienti (art. 2388, IV° comma, c.c.); questa facoltà ha particolare rilevanza quando la delibera sia dannosa; il socio di minoranza dissenziente ha la facoltà (ma a volte anche il dovere) di impugnare le delibere ritenute scorrette o dannose.

- c) Visto quanto sopra, si può comunque ritenere che la prudenza consigli, quanto meno, due atteggiamenti attivi:

- 1) il singolo amministratore dovrebbe imporsi autonomamente l'effettuazione di una serie di controlli, tali da consentire una valutazione seria della situazione della società nel tempo; come già anticipato, è bene che tali iniziative siano compiute in maniera formale, ad es. con dichiarazioni a verbale; seguendo tale prassi si otterrebbe il duplice risultato di poter evitare errori grossolani e conseguenti probabili responsabilità e di poter sempre dimostrare la diligenza cui è ispirato il proprio ruolo.
- 2) Nei casi in cui dissente da singole scelte della maggioranza dei consiglieri o dei consiglieri delegati, l'amministratore dissenziente dovrà applicare esattamente la legge, assumendo la posizione di cui all'art. 2392 c.c., anche se ciò comporta spiacevoli contrasti con i colleghi.

Riteniamo, però, che ciò possa non bastare qualora le scelte amministrative da cui si dissente siano ripetute nel tempo e/o particolarmente gravi; in tali casi, ci si dovrà soffermare a valutare la situazione anche con l'aiuto di professionisti esperti in materia, ricordando che il dissenso espresso correttamente potrebbe essere ritenuto insufficiente a liberare l'amministratore dalla responsabilità di fronte a scelte gravi e dannose della maggioranza del c.d.a. (si veda App. Milano 6.2.1998, in *Giur. Ital.* 1998, 2352).

Secondo i casi, in tali ipotesi l'amministratore di s.p.a. potrà:

- impugnare le delibere, in base all'art. (art. 2388, IV° comma, c.c.);
- ove egli disponga anche di una partecipazione societaria pari almeno al 10% del capitale sociale e ritenga sussistenti i presupposti di cui appresso, ricorrere al disposto dell'art. 2409 c.c., secondo cui: *“Denuncia al tribunale. Se vi è fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, i soci che rappresentano il decimo del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, il ventesimo del capitale sociale possono denunciare i fatti al tribunale con ricorso notificato anche alla società. Lo statuto può prevedere percentuali minori di partecipazione.*

Il tribunale, sentiti in camera di consiglio gli amministratori e i sindaci, può ordinare l'ispezione dell'amministrazione della società a spese dei

soci richiedenti, subordinandola, se del caso, alla prestazione di una cauzione. Il provvedimento è reclamabile.

Il tribunale non ordina l'ispezione e sospende per un periodo determinato il procedimento se l'assemblea sostituisce gli amministratori e i sindaci con soggetti di adeguata professionalità, che si attivano senza indugio per accertare se le violazioni sussistono e, in caso positivo, per eliminarle, riferendo al tribunale sugli accertamenti e le attività compiute.

Se le violazioni denunciate sussistono ovvero se gli accertamenti e le attività compiute ai sensi del terzo comma risultano insufficienti alla loro eliminazione, il tribunale può disporre gli opportuni provvedimenti provvisori e convocare l'assemblea per le conseguenti deliberazioni. Nei casi più gravi può revocare gli amministratori ed eventualmente anche i sindaci e nominare un amministratore giudiziario, determinandone i poteri e la durata.

L'amministratore giudiziario può proporre l'azione di responsabilità contro gli amministratori e i sindaci. Si applica l'ultimo comma dell'articolo 2393.

Prima della scadenza del suo incarico l'amministratore giudiziario rende conto al tribunale che lo ha nominato; convoca e presiede l'assemblea per la nomina dei nuovi amministratori e sindaci o per proporre, se del caso, la messa in liquidazione della società o la sua ammissione ad una procedura concorsuale.

I provvedimenti previsti da questo articolo possono essere adottati anche su richiesta del collegio sindacale, del consiglio di sorveglianza o del comitato per il controllo sulla gestione, nonché, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, del pubblico ministero; in questi casi le spese per l'ispezione sono a carico della società”.

- d) Altra misura prudenziale è la stipulazione di polizze assicurative ben predisposte e per massimali adeguati, ricordandosi per altro che le polizze di tal genere sono fatte per coprire le responsabilità degli amministratori, non il rischio d'impresa.

4.2. I profili tecnici.

Da quanto sopra richiamato, pare emergere l'“incertezza” sul fatto che possa (o meno) essere differenziata o circoscritta la responsabilità degli amministratori senza deleghe o (seppur con deleghe) aventi competenze non tecniche in tema di bilancio.

Pur sul presupposto di tale “incertezza”, il cui chiarimento conclusivo pare rimesso alle decisioni degli organi giudicanti, nel prosieguo si tenterà di delineare una “**linea di condotta prudente**”, che l'amministratore potrebbe (o dovrebbe) imporsi, se non altro per concorrere a ridurre proprie eventuali responsabilità.

Le considerazioni svolte sono esito di esperienze professionali di difesa (legale e tecnica) nell'ambito di procedimenti (civili e penali) che coinvolgevano amministratori (e sindaci) di società di capitali. L'obiettivo è quello di proporre (senza alcuna pretesa di completezza ed esaustività) alcune iniziative, che dovranno poi essere contestualizzate nelle specifiche realtà aziendali e societarie.

Tali interventi potranno eventualmente essere consigliati, *ex ante*, dall'Avvocato che assiste l'amministratore “in corso di mandato”, e potranno essere valorizzati, *ex post*, nella difesa dell'amministratore nell'ambito di un'eventuale azione di responsabilità.

* * *

Il bilancio, nello specifico, assume rilievo con riguardo a due “ambiti” di responsabilità:

- responsabilità “generale” degli amministratori verso la società e i terzi (*ex art.* 2392 e 2395 c.c.); in tale contesto il bilancio costituisce un importante strumento di informativa, per individuare “termometri” della situazione sociale e stabilire le azioni di governo più opportune;
- responsabilità “specifica” relativa alla redazione del bilancio (“False comunicazioni sociali”, di cui agli artt. 2621 e ss. c.c.): “*Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio*”¹⁰ (art. 2423, 1° comma c.c.) e tale attribuzione non può essere delegata¹¹.

Occorre partire dai “cardini” giuridici su cui si fonda la responsabilità degli amministratori, per poi tentare di declinarli in iniziative di natura tecnico-operativa, attinenti al bilancio.

Gli amministratori, anche senza deleghe:

- a) “*sono tenuti ad agire in modo **informato***” (art. 2381 ultimo comma, c.c.);
- b) “*devono adempiere i doveri ... con la **diligenza** richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze*” (art. 2392 c.c.);

¹⁰ Art. 2423, 1° comma c.c.

¹¹ Art. 2381, 4 comma, c.c.

- c) devono valutare “*l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società*”, sulla base delle informazioni ricevute;
- d) devono valutare “*il generale andamento della gestione*”, sulla base della relazione degli organi delegati.

Ciò premesso, **appaiono consigliabili iniziative volte a far emergere (e poter, eventualmente, dimostrare):**

- la diligente richiesta di informazioni e dati alle strutture aziendali dedicate (amministratori con deleghe, responsabili di specifiche funzioni), a organi incaricati del controllo e a professionisti terzi (incaricati dalla Società ovvero direttamente dall’amministratore), relativi anzitutto a:
 - 1) procedure aziendali (assetto organizzativo, amministrativo e contabile);
 - 2) fatti rilevanti di gestione e andamento generale dell’attività (informazioni utili per valutare lo stato di salute dell’impresa);
 - 3) dati di bilancio;
- la valutazione in buona fede e diligenza delle informazioni ricevute e l’adozione degli interventi correttivi che si rendessero necessari;
- la mancanza di volontà di nascondere ai terzi le informazioni rilevanti ai fini di una informativa corretta.

Anzitutto, la richiesta di informazioni e dati (le verifiche)

La richieste di informazioni e dati da parte dell’amministratore, con o senza deleghe, risultano consigliabili per i seguenti ordini di ragioni:

- consentire all’amministratore di disporre di un quadro informativo adeguato che gli consenta di evitare errori grossolani o “mancanze” di gravità accentuata (si pensi, ad esempio, all’iscrizione a bilancio di beni in realtà non posseduti o di crediti inesistenti, o all’omissione di debiti esistenti);
- dimostrare la diligenza prestata nello svolgimento del proprio ruolo;
- “responsabilizzare” i destinatari delle richieste informative quanto alla veridicità delle risposte fornite;
- in taluni casi (soprattutto per gli amministratori privi di deleghe e sulle attribuzioni delegabili), dimostrata la diligenza nella formulazione di richieste, eventualmente

“circoscrivere” le responsabilità rispetto al quadro delle “informazioni messe a disposizione”¹².

Le richieste di informazioni dovrebbero rivolgersi, a seconda dei casi, alle strutture aziendali dedicate (amministratori con deleghe, responsabili di specifiche funzioni) e/o a soggetti “terzi” ed “indipendenti” rispetto alla *governance* aziendale, quali organi di controllo e professionisti, incaricati dalla Società ovvero direttamente dall’amministratore). Possono certamente definirsi modalità di controllo delegabili a consulenti ed esperti in materia, con relazioni finali scritte e datate.

Risulta opportuno che le richieste vengano formalizzate, così come pure le risposte e i dati ricevuti a riscontro. In ipotesi di richieste formulate agli organi delegati o ad altri esponenti aziendali, mediante verbalizzazione o corrispondenza datata; le richieste a soggetti terzi mediante corrispondenza o relazioni scritte datate (possibilmente con data certa).

Concentrandoci sul “**bilancio**” e sui profili di responsabilità in cui tale documento assume rilievo (responsabilità “generale” degli amministratori verso la società e i terzi e responsabilità “specifica” relativa alla redazione del bilancio), nel seguito vengono delineate alcune tipologie di richieste che appaiono consigliabili all’amministratore.

La trattazione viene suddivisa per “temi” rilevanti.

* * *

1) Procedure aziendali (assetto organizzativo, amministrativo e contabile)

Non sono oggetto del presente contributo le tematiche di natura gestionale e organizzativa.

Anzitutto un cenno alla “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*”, introdotta dal D. Lgs. 231/2001, in base alla quale viene attribuita responsabilità diretta all’ente connessa al compimento di reati rigorosamente elencati. Vi è esonero¹³ da tale responsabilità nel caso in cui l’Ente dimostri, tra l’altro¹⁴, che:

¹² In più punti il Codice Civile richiama un obbligo informativo da parte di Presidente del Consiglio di Amministrazione e degli organi delegati a beneficio degli altri consiglieri. Cfr., tra gli altri: art. 2381 1° c: “*il Presidente provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all’ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri*”; 2° comma: “*Il consiglio di amministrazione ... sulla base delle informazioni ricevute valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo ... sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione*”. Parrebbe riconosciuta una “*previa selezione delle informazioni rilevanti*” da parte di presidente e organi delegati.

¹³ Art. 6, c. 1° comma.

¹⁴ Per l’esonero dalla responsabilità è richiesto, tra l’altro, che l’Ente dimostri che: le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente il Modello; non vi è stata né insufficiente, né omessa vigilanza da parte dell’Organo di Vigilanza.

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, nonché di curarne l'aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;

Il Modello di Organizzazione, per essere adeguato, deve rispondere alle seguenti esigenze (art. 6, 2° comma):

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- prevedere specifici protocolli volti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a prevenire i reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di vigilanza;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal Modello.

Al di là dell'adozione o meno del modello di organizzazione previsto da tale disciplina, certamente **i principi dalla stessa fissati dovrebbero rappresentare “linee guida” cui uniformare l'assetto organizzativo.**

E' anzitutto opportuno che **l'amministratore verifichi che lo svolgimento delle principali attività aziendali (tra cui quella amministrativo-contabile, che conduce al bilancio) sia ben “organizzato”, disciplinato e gestito secondo adeguate procedure.** A titolo esemplificativo: chiara ripartizione di compiti e responsabilità (chi tiene la contabilità, chi fa l'inventario del magazzino, gestione della cassa, gestione dei pagamenti, etc.), adeguato sistema di controlli (“capi ufficio” o direttori, eventuali organismi di controllo interno, collegio sindacale, società di revisione), chiaro sistema di deleghe (con indicazione delle “soglie”), adeguati sistemi di trasferimento delle informazioni tra i diversi soggetti e rispetto ai componenti del consiglio di amministrazione.

La presenza di organigrammi aziendali e di procedure scritte relative ai diversi comparti, da approvarsi dal consiglio di amministrazione, è certamente auspicabile e l'amministratore dovrebbe richiederne la predisposizione; peraltro, in assenza, l'amministratore dovrebbe comunque richiedere e acquisire formalmente una adeguata informativa su assetto e procedure esistenti.

Concentrandoci sul bilancio, trattasi di un documento che è esito di una “processo di formazione e redazione” che coinvolge numerosi soggetti; gli amministratori intervengono spesso solo in fasi non strettamente operative. Pur trattandosi dunque di attribuzione non delegabile, appare evidente che la redazione del bilancio, che compete a tutti gli amministratori, non debba essere intesa come lo svolgimento di tutta l’attività che conduce alla predisposizione di tale documento. Anche sentenze di condanna di amministratori per falso in bilancio, riconoscono che sugli amministratori non incombono mansioni connesse alla redazione dell’atto.

Risulta dunque essenziale il controllo degli amministratori sull’**adeguatezza del sistema amministrativo-contabile** che porta alla redazione del bilancio. *“Il sistema amministrativo – contabile può definirsi come l’insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall’impresa. Un sistema amministrativo – contabile risulta adeguato se permette:*

- *la completa , tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;*
- *la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- *la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio”¹⁵.*

Appare importante che l’amministratore verifichi tra l’altro l’adeguatezza dell’assetto contabile (ufficio interno e/o consulenti esterni) quanto a **conoscenza ed adeguata applicazione dei principi contabili**: preparazione sui principi contabili di tempo in tempo applicabili, adeguamento del sistema contabile a tali principi, strutture eventualmente incaricate di specifiche valutazioni di bilancio più complesse (ad esempio, *impairment test*). I principi contabili (nazionali OIC o internazionali IAS/IFRS) devono presiedere la redazione del bilancio, e sono un riferimento fondamentale ed imprescindibile per il giudizio di “falsità” o meno dello stesso. E’ pertanto essenziale che l’assetto organizzativo aziendale sia adeguato a garantirne l’applicazione. Si consideri, tra l’altro, che anche i recenti orientamenti giurisprudenziali includono nel “perimetro” del delitto di false comunicazioni sociali l’esposizione o l’omissione di fatti oggetto di “valutazione”, *“se, in presenza di criteri di valutazione normativamente fissati o di criteri tecnici generalmente accettati, l’agente da tali criteri di discosti consapevolmente e senza darne adeguata informazione giustificativa”*

¹⁵ Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate, CNDCEC settembre 2015, norma n. 3.6.

(Cassazione, Sezioni Unite 31.3.2016, N.R.G. 19089/2015). Quindi si ha un “falso” quando ci si discosta consapevolmente, non solo da criteri di legge, ma anche dai principi contabili.

Nel seguito l’indicazione, a titolo esemplificativo, di alcune aree, aventi un impatto diretto su singole voci del bilancio, sulle quali appaiono consigliabili richieste informative/verifiche attinenti le procedure aziendali:

- a) scritture contabili obbligatorie:** verificare che la società predisponga e conservi regolarmente i libri e le altre scritture contabili richieste dalla disciplina civilistica (artt. 2214 e ss. c.c.) e fiscale (DPR 600/1973, artt. 14 e ss.);
- b) assetto contrattuale:** verificare la presenza di regolari atti di acquisto e contratti, registrati ove richiesto;
- c) crediti (in una società industriale):**
 - (i) verificare quale sia il processo periodico (almeno annuale) di monitoraggio dei crediti: eventuale circolarizzazione, identificazione di soggetti falliti o in procedura concorsuale, analisi maggiormente dettagliate per posizioni di maggiore importo (bilanci, etc.), evidenza di tempista e ammontare gli scaduti;
 - (ii) verificare quale sia il processo di recupero crediti: tempistiche e forme di sollecito, condizioni in presenza delle quali le pratiche vengono trasferite ai legali;
- d) crediti (in un istituto finanziario):**
 - (i) verificare quale sia il processo di concessione del credito: analisi preliminari sul cliente, garanzie, limiti deliberativi delle varie strutture, separazione di ruoli tra soggetti proponenti e funzioni deliberanti le operazioni di finanziamento);
 - (ii) verifica quale siano le modalità di monitoraggio dei crediti: quali verifiche (bilancio, centrale rischi di Banca d’Italia, andamento degli insoluti), con quale tempistiche, quale il sistema di verifica periodica del valore delle garanzie;
 - (iii) verificare quale sia il processo di recupero crediti;
- e) magazzino:**
 - (i) verificare che venga adottata una procedura corretta per l’ingresso e l’uscita delle merci (bolle di consegna, documenti di trasporto, etc.);
 - (ii) verificare le modalità di tenuta della contabilità di magazzino, ove richiesta;
 - (iii) verificare le modalità di effettuazione degli inventari e di tenuta del libro inventari (obbligatorio per legge)

* * *

2) Dati di bilancio

Nel seguito l'indicazione, a titolo esemplificativo, di alcune richieste/verifiche attinenti a specifici dati di bilancio che appaiono consigliabili all'amministratore:

a) **crediti:**

- richiedere alle strutture interne o ai consulenti incaricati, indicazione delle consistenze creditorie relative ai principali clienti, selezionati sulla base di un criterio di rilevanza (credito superiore a ...), che coprano complessivamente una percentuale significativa della complessiva voce di bilancio. In relazione a tali soggetti, richiedere un dettaglio di: scadenza del credito (e conseguente ritardo nel pagamento); eventuale assoggettamento a fallimento o procedure concorsuali del soggetto debitore (o del gruppo di appartenenza); grado di copertura fornito dalle garanzie (personali e reali);
- in generale, verificare che i soggetti debitori siano esistenti, operativi e non oggetto di pignoramenti;
- verificare l'esistenza di iniziative giudiziarie in corso e richiedere al legale indicazione sull'esito più probabile;
- verificare gli esiti delle attività di recupero svolte nell'ultimo periodo (il cliente con una esposizione rilevante ha iniziato a pagare? da quanto tempo non paga?)
- approfondire eventualmente eventuali posizioni rilevanti relative a soggetti non conosciuti (possibili fatture per prestazioni inesistenti?);
- nel caso di un istituto finanziario, le verifiche dovranno essere più articolate ed avere quali interlocutori le specifiche strutture aziendali dedicate (comitato crediti, comitato gestione rischi, comitato recupero crediti e contenzioso), richiedendo (tra l'altro): un resoconto sui principali gruppi di clienti (cosiddetta "analisi grandi rischi", da svilupparsi anzitutto per soggetto economico di riferimento e non per singola entità giuridica), con indicazione, per ciascuno, delle informazioni sullo stato di solvibilità (analisi andamentale, interrogazione centrale rischi, altre informazioni), sull'importo degli insoluti e sulla loro rilevanza anche rispetto alle soglie fissate da Banca d'Italia, sulla percentuale di copertura delle garanzie (tenendo conto di valutazioni aggiornate), sui risultati dell'azione di recupero credito;

b) immobile:

- richiedere una indicazione scritta (datata) da parte di un'agenzia immobiliare o un perito sul valore presumibile di realizzo del bene in ipotesi di vendita (attenzione, il valore di un immobile strumentale non può mai essere rivalutato, salvo l'applicare di leggi speciali, e deve essere svalutato in presenza di una riduzione durevole di valore);

c) immobilizzazioni immateriali:

- verificare la registrazione di eventuali marchi e brevetti;
- chiedere il dettaglio di eventuali costi di impianto e ampliamento, spese di ricerca sviluppo e pubblicità (si riferiscono ad effettivi progetti di ampliamento, alla studio di nuovi prodotti effettivamente introdotti?);
- verificare le condizioni di iscrिवibilità dell'avviamento (deriva da un acquisto a titolo oneroso? a bilancio non può essere iscritto l'avviamento "generato internamente");

d) magazzino:

- chiedere resoconto alle strutture dedicate sui criteri di formazione dell'inventario e di valorizzazione delle rimanenze;
- verificare a campione la presenza di regolari documenti di trasporto;
- verificare la presenza e la regolare tenuta del libro inventari;

e) passività di natura fiscale e previdenziale:

- verificare regolare presentazione delle dichiarazioni fiscali;
- richiedere ai consulenti incaricati conferma scritta dei relativi saldi;
- chiedere ai consulenti indicazione scritta della presenza di rischi per contenziosi su specifiche questioni (ad esempio, normativa sulle società di comodo)

f) altre passività per contenziosi:

- richiedere al legale che assiste la società attestazione dell'inesistenza di contenziosi in corso ovvero, in caso di contenziosi aperti, indicazione del loro esito più probabile.

* * *

3) Fatti rilevanti di gestione

Limitandoci a fatti che hanno impatto diretto sul bilancio, appaiono consigliabili, tra l'altro, le seguenti richieste/verifiche:

a) **operazioni di acquisto/vendita di partecipazioni/rami d'azienda e, in generale, operazioni straordinarie:**

- verificare la presenza delle necessarie attestazioni e perizie, nelle quali risulti confermata la congruità dei prezzi definiti (sulla base delle opportune valutazioni);
- in caso di acquisto/fusione, verificare che sia stata eseguita una attenta *due diligence*;
- richiedere pareri che attestino, tra l'altro, la presenza di valide ragioni economiche dell'operazione, l'assenza di rischi o criticità di natura fiscale o di altro tipo, in generale l'economicità dell'operazione;
- le verifiche dovranno essere più puntuali in ipotesi di operazioni tra parti correlate e/o in situazioni di potenziale conflitto di interesse.

* * *

4) Andamento generale della gestione

Si osserva preliminarmente che **le informazioni acquisite in corso d'anno sull'andamento generale della gestione potranno (e dovranno) rappresentare un parametro utile per “testare” la significatività dei dati del bilancio** (se si hanno informazioni di calo delle vendite, come mai il fatturato cresce rispetto all'esercizio precedente? falsa fatturazione? Se si hanno indicazioni di difficoltà di ritardi nelle consegne effettuate dall'impresa, perché il valore del magazzino prodotti finiti cresce? si tratta di prodotti obsoleti che non possono essere venduti che dovranno pertanto essere svalutati?)

Anche per acquisire informazioni utili per valutare lo stato di salute dell'impresa, appaiono consigliabili, tra l'altro, le seguenti richieste/verifiche:

- richiedere resoconti periodici sull'andamento delle principali aree di attività: gestione caratteristica (andamento delle vendite, eventualmente scomposto per mercato, area geografica o prodotto; andamento degli acquisti e degli altri costi operativi, quali personale, servizi, etc.), gestione accessoria (andamento delle società partecipate e di eventuali investimenti (finanziari e non) effettuati dall'impresa; andamento del rapporto con gli istituti di credito;
- richiedere bilanci infrannuali comparati; richiedere bilanci annuali comparati;
- richiedere il confronto tra le risultanze dei resoconti periodici e dei budget;
- richiedere informazioni periodiche sulla gestione finanziaria (rendiconto finanziario),

La valutazione in buona fede e diligenza delle informazioni ricevute: eventuali interventi necessari

Richieste e acquisite le informazioni, l'amministratore dovrà poi valutarle in buona fede e diligenza e richiedere specifici interventi nelle aree ritenute critiche. La possibilità di dimostrare, ex post, interventi ispirati a buona fede e diligenza attinenti alla complessiva gestione aziendale (e non solo al bilancio) potrà consentire di qualificare eventuali condotte oggetto di censura diversamente rispetto a ipotesi di inerzia e inattività.

Le condotte eventualmente censurate all'amministratore, anche in relazione al bilancio, dovranno essere infatti valutate tenuto conto del quadro informativo nel quale si innesta il suo operato e nell'ambito di un'analisi complessiva delle iniziative e dei comportamenti assunti. Tale analisi assume rilevanza, tra l'altro, al fine di valutare l'elemento soggettivo (la specifica "intenzione di ingannare i soci o il pubblico e al fine di conseguire per sé o per gli altri un ingiusto profitto") necessario perché possa configurarsi il reato di falso in bilancio.

Appare altresì consigliabile che l'amministratore, quanto al bilancio, intervenga affinché venga fornita adeguata disclosure (informativa) su fatti e circostanze rilevanti ai fini di una corretta (e non mendace) informativa dei terzi. Importante è in tal senso l'informativa fornita nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione.

4.3. Un rapido cenno ai sindaci.

Utili indicazioni operative sul contenuto dell'attività dei sindaci sono fornite dalle Norme di comportamento del collegio sindacale, emanate nel 2015 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (distinte tra società quotate e non).

Tali norme sono volte a "fornire ai sindaci gli strumenti operativi per lo svolgimento delle proprie funzioni" e "raccomandano modelli comportamentali da adottare per svolgere correttamente l'incarico". Si tratta di "indicazioni operative", e non già di disposizioni normative, che peraltro dovrebbero rappresentare una "buona prassi", da declinare poi di volta in volta nelle singole fattispecie concrete.

Nel seguito si richiamano alcune indicazioni significative relative alla vigilanza del collegio sindacale più strettamente collegata con il bilancio.

1) Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile

Il collegio sindacale effettua una "analisi di conformità" delle "caratteristiche del sistema come desumibili dai flussi informativi acquisiti dal collegio" e "anche tramite motivate

tecniche di campionamento”. ... “L’attività di vigilanza del collegio sindacale è dunque volta a verificare l’esistenza di un sistema idoneo ad assicurare la completezza e correttezza dei dati economico - finanziari. E’ opportuno ricordare che non si tratta di un giudizio di merito sui risultati dell’attività amministrativo – contabile, bensì di un giudizio sintetico sull’efficienza e la funzionalità del sistema, svolto alla luce dei rischi rilevanti emersi in tali aree operative. Operativamente si tratta di associare i fatti economici maggiormente rilevanti secondo la loro rischiosità complessiva con i processi gestionali che li alimentano, rilevandone le responsabilità gestionali, le direttive, le procedure e le prassi operative di governo delle attività, nonché gli strumenti (anche informatici) di gestione dei rischi di errore ad esse associati””.

In sintesi, **non giudizio di merito, ma valutazione di efficienza e funzionalità, andando a verificare come il sistema funziona (quali flussi informativi, quali direttive, quali procedure, quali prassi operative, quali rischi di errore) in relazione ai fatti economici maggiormente rilevanti.**

2) Vigilanza in ordine al bilancio d’esercizio e alla relazione sulla gestione

Il collegio sindacale “vigila sull’osservanza, da parte degli amministratori, delle disposizioni del codice civile relative al procedimento di formazione, controllo, approvazione e pubblicazione del bilancio di esercizio. Il collegio sindacale effettua un controllo sintetico complessivo volto a verificare che il bilancio sia stato correttamente redatto. **La verifica della rispondenza ai dati contabili** spetta, infatti, all’incaricato della revisione legale se presente. In particolare, il collegio verifica:

- la rispondenza del bilancio e della relazione ai fatti e alle informazioni di cui il collegio sindacale è a conoscenza a seguito della partecipazione alle riunioni degli organi sociali, dell’esercizio dei suoi doveri di vigilanza e dei suoi poteri di ispezione e controllo (art. 2403, 2403 – bis, 2405 c.c.);
- che l’iscrizione in bilancio dei costi d’impianto e di ampliamento e dei costi di ricerca, sviluppo e pubblicità siano conformi alle prescrizioni dell’art. 2426, comma 1 n. 5 c.c.;
- che l’iscrizione in bilancio dell’avviamento sia conforme alle prescrizioni dell’art. 2426 comma 1 n. 6 c.c.;
- la correttezza e la legittimità dell’eventuale deroga dell’art. 2423 comma 4 c.c. cui abbiano fatto ricorso gli amministratori.

... Il collegio sindacale svolge, inoltre, i seguenti compiti che presentano significativi profili contabili, acquisite, ove necessario, le opportune informazioni in possesso dell'incaricato della revisione legale:

- esprime il consenso per l'iscrizione in bilancio dei costi di impianto e di ampliamento, i costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità aventi utilità pluriennale, ai sensi dell'art. 2426 comma 1 n. 5 c.c.;
- esprime in consenso per l'iscrizione in bilancio dell'avviamento ai sensi dell'art. 2426 comma 1 n. 6 c.c.;
- formula, con apposita relazione, osservazioni sulla situazione patrimoniale della società nel caso in cui risulti che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, ai sensi dell'art. 2446 comma 1 c.c.;
- formula il parere sulla congruità del prezzo di emissione delle azioni in presenza di esclusione o di limitazione del diritto di opzione, ai sensi dell'art. 2441 comma 6 c.c.;
- redige una relazione di accompagnamento al rendiconto finale del patrimonio destinato a uno specifico affare ai sensi dell'art. 2447 – novies c.c.”.

“Il collegio sindacale, **nel caso in cui non sia incaricato della revisione legale**, è chiamato a svolgere sul bilancio d'esercizio **esclusivamente l'attività di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto.**

Al collegio sindacale spetta dunque un controllo sull'osservanza da parte degli amministratori delle norme procedurali inerenti alla formazione, al deposito e alla pubblicazione, **non dovendo effettuare controlli analitici di merito sul contenuto del bilancio, né esprimere un giudizio sulla sua attendibilità.**

Il collegio sindacale non ha quindi, alcun obbligo di eseguire procedure di controllo per accertare la verità, la correttezza e la chiarezza del bilancio”.

Dunque, **solo se** il collegio sindacale non sia incaricato anche della revisione legale, dovrà effettuare esclusivamente un controllo sull'osservanza delle norme procedurali relative al bilancio, e non anche un controllo volto ad accertarne la verità correttezza e chiarezza. Qualora invece sia incaricato anche della revisione legale, dovrà effettuare “**controlli analitici di merito sul contenuto del bilancio**” ed esprimere un contenuto sulla sua attendibilità. **Il perimetro di tali (eventuali) controlli di merito è di complessa ed incerta determinazione; appare opportuno, in tal caso, fare riferimento ai principi stabiliti per la revisione contabile.**

Rimini, 15 e 22 aprile 2016