

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 CONCURSUALI

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 e stress test</i> dei risultati economico- finanziari	565

APPENDICE**16. GUIDA PER L'UTILIZZO DEL TOOL "AP-PAN"***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

5. **IL SISTEMA DI ALLERTA**

di Alessandro Danovi, Patrizia Riva, Alberto Quagli

5.1. L'ISTITUTO DELL'ALLERTA E GLI OBBLIGHI DERIVANTI

La riforma della Legge fallimentare ha introdotto nel nostro ordinamento l'istituto dell'allerta, rappresentato da misure volte a prevenire la crisi di impresa e a consentire la "pronta emersione della crisi, nella prospettiva del risanamento dell'impresa e comunque del più elevato soddisfacimento dei creditori": si tratta di uno strumento stragiudiziale attivabile dal debitore o d'ufficio dal Tribunale su segnalazione dei sindaci, del revisore contabile, ma anche di creditori pubblici qualificati, in caso di inadempimenti di rilevante importo. La nuova disciplina costituisce una vera rivoluzione per il nostro ordinamento poiché – in via intenzionale – rende residuale la liquidazione dell'impresa per lasciare spazio a più efficienti ed efficaci strumenti di emersione tempestiva della crisi¹. La riforma entrerà in vigore in data 1° settembre 2021, come disposto dal D.L. 8 aprile 2020, n. 23².

Il sistema dell'allerta trova il proprio fondamento nel concetto di crisi e negli obblighi amministrativi posti a carico dell'imprenditore.

Se rilevata tempestivamente, la crisi può essere risolta, mediante l'adozione degli opportuni interventi, e a volte può persino rappresentare una opportunità di evoluzione e crescita. Per gli imprenditori, tuttavia, il concetto di crisi è complesso da affrontare. Molti mostrano un atteggiamento di rigetto nei confronti di una simile eventualità, e palesano una sostanziale riluttanza nell'ammettere le proprie difficoltà, fino a che queste non assumono una rilevanza tale che la crisi non possa più essere occultata. Spesso le crisi si manifestano non perché siano inevitabili, ma perché le imprese non riescono a comprendere i segnali di allarme, non sono in grado di monitorare le minacce per pre-

¹ Si vedano a tal proposito: P. Riva, M. Comoli, "The impact of the new Italian early warning system provided by the IC-Code on family SMEs governance", in *Corporate Ownership and Control*, Volume 16, Issue 3, Spring 2019, pagg. 64; P. Riva "I nuovi compiti degli organi sociali", *Il Sole-24 ore*, Collana "Crisi d'Impresa", Milano, 2019; Zanichelli V., *La nuova disciplina del concordato preventivo*, Nel diritto Editore, 2019; S. Bonfatti, P.F. Censoni, *Lineamenti di diritto fallimentare*, CEDAM, 2017; L. Stanghellini, A. Zorzi, M. Marcucci, C. Martinez, A. Danovi, P. Riva, P. Lucarelli, I. Forestieri, I. Donati, "Negotiating restructuring plans" in: *Best Practices in European Restructuring. Contractualised Distress Resolution in the Shadow of the Law* a cura di L. Stanghellini, R. Mokal, G. C. Paulus, I. Tirado, 2018, pagg. 113-177 Wolters Kluwer CEDAM; A. Guiotto, "I sistemi di allerta e l'emersione tempestiva della crisi" in *Il Fallimento* n. 4/2019, IPSOA Wolters Kluwer Italia, pagg. 409 ss.; M. Fabiani, G.B. Nardecchia, *Legge fallimentare. Formulario commentato*, Commentari IPSOA, Wolters Kluwer, 2014; P. Pajardi, A. Paluchowski, *Manuale di diritto fallimentare*, Giuffrè, 2008; C. Teodori, *Modelli di previsione nell'analisi economico-aziendale*, Giappichelli Editore, 1989; M. Veneziani, *Previsione, interpretazione e soluzione della crisi d'impresa. Analisi dell'economia lombarda*, Giappichelli Editore, 2015; A. Paluchowski "Una concezione di gestore (e controllore) dell'impresa - Prefazione" in "I nuovi compiti degli organi sociali" a cura di Riva P., *Il Sole-24 ore*, Collana "Crisi d'Impresa", Milano, 2019, pagg. 11 ss.

² L'entrata in vigore della riforma era inizialmente prevista per il 15 agosto 2020, ovvero decorsi 18 mesi dalla data di pubblicazione nella G.U. del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Con il D.L. 8 aprile 2020 n. 23 è stato previsto (all'art. 5) il differimento dell'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza alla data del 1° settembre 2021. La relazione tecnica al D.L. n. 23/2020 (altrimenti denominato "Decreto Liquidità") ha dato conto delle ragioni del rinvio individuate in via principale nella nota situazione di emergenza sanitaria "Covid-19" che sta interessando l'intero territorio nazionale, la quale costituisce il vero e proprio presupposto della legislazione emergenziale stessa. Restano in vigore le norme del CCI già entrate in vigore ai sensi dell'art. 389, comma 2 CCI ossia tutte le modifiche al Codice Civile in tema di assetti organizzativi.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.1. L'istituto dell'allerta e gli obblighi derivanti

venirle e di conseguenza non sono in grado di limitarne gli effetti dannosi. Con questa consapevolezza il legislatore ha voluto introdurre le “procedure di allerta” intese come strumento finalizzato a supportare gli amministratori e gli organi preposti al controllo delle società nell'individuazione dei primissimi segnali di crisi. L'art. 2 del CCF³ definisce la crisi e l'insolvenza quali concetti autonomi:

- **“crisi”**: *lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate;*
- **“insolvenza”**: *lo stato del debitore che 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.*

In sostanza la crisi consiste in una situazione di insostenibilità prognostica del debito, ovvero una situazione in cui i flussi liberi al servizio del debito sono ritenuti inadeguati a sostenere il debito stesso, a fronteggiarne il rimborso ed a consentire il pagamento degli interessi alle scadenze previste⁴.

Il nuovo Codice della crisi, nella parte già in vigore, disciplina gli obblighi amministrativi a carico dell'imprenditore, previsti nell'art. 3 che stabilisce:

- *“l'obbligo per l'imprenditore individuale di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte... ”*
- *e l'obbligo per l'imprenditore collettivo “di adottare un assetto organizzativo adeguato... ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”.*

Queste poche righe rappresentano il primo e più importante presidio contro le crisi, ovvero il sistema interno di controlli, da commisurarsi alla dimensione aziendale⁵. L'esperienza recentemente registrata in sede giudiziale evidenzia che buona parte delle piccole imprese non sono dotate dell'assetto organizzativo in parola, oppure tale assetto è presente, ma ideato e applicato male. Il richiamo effettuato dalla nuova norma appare quindi opportuno, anche in considerazione di una certa mentalità imprenditoriale, secondo cui finché la legge non pone un obbligo il problema non si pone. Nel Codice della crisi il legislatore introduce una sorta di obbligo per l'imprenditore di adoperarsi per evitare la crisi e scongiurare danni all'intero sistema economico, e tale finalità giustifica l'“intromissione” nel postulato della libertà imprenditoriale.

³ Si tiene conto in questa sede del D.Lgs. Correttivo n. 147 del 26 ottobre 2020, pubblicato in G.U. in data 5 novembre 2020, che ha previsto con riferimento alla definizione di crisi riportata all'art. 2 la formulazione riportata *supra*.

⁴ Si veda: R. Ranalli, *Le misure di allerta. Dagli adeguati assetti sino al procedimento avanti all'Ocri*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

⁵ Per approfondimenti sul tema degli assetti organizzativi sia permesso il rinvio a: P. Riva, *Ruoli di Corporate Governance. Assetti Organizzativi e DNF*, Egea, 2020.

I pilastri fondanti degli strumenti di allerta consistono in due diverse tipologie di obbligo:

- gli obblighi di segnalazione posti a carico degli organi di controllo societario e dei creditori pubblici qualificati (si vedano gli artt. 14 e 15 CCI);
- gli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore (art. 2086 c.c.).

Gli artt. 12 e seguenti CCI disciplinano gli strumenti d'allerta, aventi la finalità di rilevare tempestivamente gli indizi di crisi dell'impresa e di individuare le misure più idonee alla composizione della crisi stessa.

In base a quanto previsto al comma 1 dell'art. 13, per indizi della crisi il Codice intende⁶ *“gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi. A questi fini, sono indicatori significativi quelli che misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24”*.

L'istituto dell'allerta introduce obblighi che rispondono ad una necessità di forte evoluzione culturale delle imprese, troppo spesso poco avvezze a una gestione e ad una programmazione formalizzate. Le piccole e medie imprese su cui si fonda la realtà italiana sono spesso incentrate sulla figura di un singolo imprenditore o di una o più famiglie, che hanno accentrato su di sé i ruoli di azionisti di riferimento e *management*. In questa fattispecie non di rado si assiste a una confusione tra l'azienda e la famiglia, e quando si verifica una crisi di impresa subentrano fattori di difficile gestione. La comprensione della crisi di impresa e di una situazione che richiede capacità di astrazione e analisi del problema, profonda autocritica e forte discontinuità, trova i suoi principali ostacoli nella *corporate governance* delle piccole e medie imprese, ove si verifica una forte commistione tra azionisti e *management*, e nella percezione da parte dell'imprenditore di una identità tra la propria immagine e quella dell'azienda, a causa della quale la crisi dell'impresa viene interpretata dall'imprenditore stesso come un fallimento a livello personale e relazionale⁷.

L'introduzione degli strumenti di allerta risponde alla duplice esigenza di coinvolgere tempestivamente i terzi nella crisi aziendale, mediante la previsione di segnalazioni in-

⁶ Si tiene conto del D.Lgs. Correttivo n. 147 del 26 ottobre 2020, pubblicato in G.U. in data 5 novembre 2020, che ha previsto con riferimento all'art. 13 la formulazione riportata nel testo.

⁷ Si vedano: N. Soldati “Un intervento tempestivo per rendere residuale la liquidazione dell'impresa” in “Le novità del Codice” a cura di N. Soldati, *Il Sole-24 ore*, Collana “Crisi d'Impresa”, Milano, 2019; A. Danovi, “Procedure di allerta e anticipata emersione della crisi” in *Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi* a cura di A. Danovi e G. Acciario, *Il Sole-24 ore*, Collana “Crisi d'Impresa”, Milano, 2019; P. Rinaldi, “Strumenti di allerta: nozione, effetti e ambito di applicazione” in *Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi* a cura di A. Danovi e G. Acciario, *Il Sole - 24 Ore*, Collana “Crisi d'Impresa”, Milano, 2019.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.1. L'istituto dell'allerta e gli obblighi derivanti

terne ed esterne ed il tentativo di ridurre i ritardi e le asimmetrie informative, e di aiutare l'imprenditore a integrare le proprie competenze e l'organizzazione interna dell'impresa così da essere in grado di individuare le difficoltà aziendali ed intervenire su di esse per la rimozione efficace delle cause della crisi. Solitamente l'approccio del debitore nel dialogare con i propri creditori è stato caratterizzato da alcuni aspetti fortemente critici, ovvero:

- **Tempi lunghi di emersione della crisi.** Spesso i terzi riducono drasticamente la loro disponibilità negoziale quando si trovano in maniera inaspettata di fronte a controparti con situazioni di conclamata insolvenza e compromissione degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali e con imprenditori impreparati alla gestione della crisi. Generalmente, in presenza di segnali di crisi, sia i fornitori sia gli istituti di credito manifestano una forte diffidenza e una contrazione della disponibilità a concedere la prosecuzione del credito di fornitura o bancario, anche perché l'imprenditore in difficoltà tipicamente tende a ritardare l'espressione verso l'esterno della crisi aziendale, provocando la sfiducia da parte dei terzi verso le informazioni obbligatorie per legge e verso i piani utilizzati dall'impresa per dialogare con i finanziatori.
- **Scarsa qualità delle informazioni fornite.** Il CCI insiste a buona ragione sulla necessità di implementare assetti contabili e assetti amministrativi adeguati. Il sistema informativo rappresenta l'insieme di elementi, di diversa tipologia e provenienza, che accolgono, elaborano, scambiano ed archiviano dati, con lo scopo di produrre e distribuire le informazioni alle persone che ne hanno bisogno, in maniera trasversale in tutti i sistemi e funzioni di cui si compone l'azienda. L'obiettivo primario è quello di fornire a chi opera in azienda, ma anche agli interlocutori strategici, le informazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività aziendale con un processo continuo di trattamento delle informazioni sia interne che esterne. In situazione ordinaria e a maggior ragione in caso di crisi l'imprenditore e/o il *management* necessitano, infatti, di un flusso di informazioni continuo, tempestivo ed efficiente, che permetta: i) di rilevare i cambiamenti dell'ambiente esterno; ii) di controllare l'andamento della domanda di beni e servizi e le sue variazioni; iii) di individuare i problemi che il *management* deve risolvere; iv) di ricercare le soluzioni più adeguate per i problemi identificati; v) di identificare le risorse a disposizione; v) di valutare sistematicamente se i risultati scaturiti dalle azioni siano in linea con le soluzioni scelte⁸. Spesso i terzi cui è richiesto di supportare l'impresa si trovano, invece, in situazione di totale asimmetria informativa. Ciò non accade tanto per una cattiva volontà dei rappresentanti aziendali – in quel momento quanto meno –, ma proprio, ed è questa la cosa più grave, per l'assenza di un sistema contabile e amministrativo in grado di produrre informazioni corrette, utili e tempestive, prima che per i soggetti esterni, proprio per i soggetti interni preposti al governo dell'azienda e quindi ad assumere le decisioni.

⁸ Si veda: J. Giuliani, P. Riva "Il sistema informativo aziendale", *Banca dati IPSOA*, 2020.

- **Incoerenza dei percorsi proposti** rispetto alle concrete possibilità di adesione degli interlocutori - Di frequente i professionisti di fiducia dell'imprenditore osteggiano una opportuna discontinuità manageriale che potrebbe verificarsi con l'ingresso in azienda di nuove figure specializzate nella crisi di impresa. Non sempre, pertanto, i creditori terzi hanno fiducia nei percorsi e nelle tempistiche proposte dal debitore e nei casi descritti guardano con diffidenza chi affianca l'impresa specialmente quando si tratta di figure storicamente legate all'imprenditore. Talvolta invece il problema assume una connotazione differente di natura anche psicologica in quanto l'imprenditore, pur essendosi rivolto a professionisti quali *advisor* legale, finanziario e industriale specializzati, può comunque essere restio ad affrontare la crisi e preferisce rinviare il problema con un atteggiamento negazionista, attendendo che le circostanze – spesso a suo giudizio esterne – migliorino, auspicando che la crisi sia solo un incidente di percorso temporaneo. Compito degli *advisor* in questa delicata fase è stabilire con l'imprenditore un rapporto fiduciario, che assume una notevole rilevanza, e aiutare l'imprenditore a percepire adeguatamente la situazione ed intraprendere le migliori scelte strategiche “elaborando il lutto”. Anche in questo caso la lettera del CCI viene in aiuto in quanto, innovando rispetto al passato, sancisce i doveri delle parti e quindi nei fatti richiede che l'imprenditore reagisca alla crisi che è parte integrante del ciclo di vita aziendale e pertanto deve essere affrontata con “coraggiosa trasparenza”.

L'art. 4 del CCI disciplina i doveri delle parti in causa, introducendo l'impegno alla buona fede e alla correttezza sia da parte del debitore sia dei creditori. **A carico del debitore**, oltre ai doveri dettagliati nell'art. 3 del CCI, il legislatore ha posto i seguenti obblighi:

- a) **illustrare** la propria situazione in modo **completo, veritiero e trasparente**, fornendo ai creditori tutte le informazioni necessarie e appropriate allo strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza prescelto;
- b) **assumere tempestivamente iniziative** idonee alla rapida definizione della procedura, anche al fine di non pregiudicare i diritti dei creditori;
- c) **gestire il patrimonio o l'impresa** durante la procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza **nell'interesse prioritario dei creditori**.

Anche **a carico dei creditori** sono previsti degli obblighi, e per la prima volta viene formalizzato il **dovere di “collaborare lealmente con il debitore, con i soggetti preposti alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi, con gli organi nominati dall'autorità giudiziaria nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e di rispettare l'obbligo di riservatezza sulla situazione del debitore, sulle iniziative da questi assunte e sulle informazioni acquisite”**.

Tale previsione normativa mira a ottenere da parte dei creditori un atteggiamento attivo e a consentire che la negoziazione con il debitore sia contraddistinta da un adeguato e tempestivo scambio di informazioni reciproco, oltre che priva di atteggiamenti utilitaristici o ostativi non giustificati.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.2. Responsabili dell'allerta e relativi obblighi

5.2. RESPONSABILI DELL'ALLERTA E RELATIVI OBBLIGHI

Nei paragrafi che precedono si è già richiamata la distinzione prevista dall'art. 2 del CCI in merito alla definizione di crisi e di insolvenza. La crisi è definita come *“lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”*. Parlare di crisi significa quindi introdurre un concetto di monitoraggio preventivo dei flussi di cassa attesi e della continuità aziendale, come meglio precisato anche dall'art. 13 del CCI, che disciplina gli indicatori della crisi in chiave prospettica, nonché dagli indici elaborati dal CNDCEC. Gli strumenti di allerta, definiti dall'art. 12 del CCI, sono finalizzati alla tempestiva individuazione degli indizi della crisi dell'impresa e alla sollecita adozione degli strumenti più idonei alla composizione di tale crisi.

Il compito di attivare l'allerta è attribuito, come già anticipato, agli organi di controllo societario e ai creditori pubblici qualificati, nonché all'imprenditore stesso, come previsto dalla nuova versione dell'art. 2086 del Codice civile, su cui è intervenuto il legislatore con l'art. 375 CCI, prevedendo che l'imprenditore – in forma societaria o collettiva⁹:

- si doti di *“un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevanza tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale”*;
- si attivi *“senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”*.

Si tratta di una svolta epocale che comporterà una fondamentale revisione degli assetti organizzativi, degli strumenti da utilizzare e quindi anche la necessità di un rilevante intervento formativo, sia presso i consulenti chiamati a introdurre il nuovo paradigma gestionale, sia presso le aziende chiamate a strutturarsi. L'implementazione degli adeguati assetti organizzativi, e il monitoraggio sul loro corretto funzionamento e sugli esiti delle verifiche che comportano, da un lato costituisce un obbligo (e dunque una fonte di responsabilità diretta) per l'organo amministrativo, dall'altro lato integra i compiti di vigilanza e intervento suppletivo a carico degli organi di controllo, ed in particolare del collegio sindacale. Si evidenzia a tal proposito che il legislatore è intervenuto parallela-

⁹ Le disposizioni della nuova formulazione dell'art. 2086 del Codice civile prevedono l'adozione degli adeguati assetti organizzativi solo per le imprese costituite in forma societaria o collettiva. Sono pertanto escluse dall'applicazione dell'articolo in parola le imprese individuali, le imprese non commerciali, le associazioni, le fondazioni e i consorzi, alle quali è tuttavia applicabile il sistema dell'allerta di cui all'art. 12 CCI. Inoltre, l'art. 3, comma 1 CCI prevede l'obbligo per l'imprenditore individuale di adottare *“misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato della crisi”*, e si evince pertanto la necessità – anche in questo caso – di dotarsi di adeguati assetti. È interessante notare che nel caso delle imprese individuali – in assenza degli organi di controllo previsti all'art. 14 CCI – le segnalazioni effettuate dai soggetti pubblici qualificati ai sensi dell'art 15 CCI assumono un ruolo fondamentale rispetto alla prevenzione della crisi. Si veda: P. Riva, *“Crisi d'impresa, amministrazione e controllo presidiano il rischio allerta”* a cura di P. Riva, *Quotidiano del Fisco, Il Sole-24 Ore*, 4-2019.

mente anche sull'art. 2477 c.c. introducendo modifiche volte ad estendere l'obbligatorietà della nomina dell'organo di controllo o del revisore¹⁰.

L'introduzione degli obblighi di segnalazione risponde all'esigenza di creare interessi contrapposti che abbiano l'effetto di incentivare l'emersione anticipata della crisi. Il legislatore ha individuato due diverse categorie di soggetti che dovrebbero disporre delle informazioni necessarie per procedere con le segnalazioni: gli organi di controllo societari e i creditori pubblici qualificati, come di seguito dettagliato.

5.2.1. Gli organi di controllo societari e il revisore

Il portato delle procedure di allerta comporta di fatto una maggiore responsabilizzazione degli organi di controllo, mediante l'introduzione in capo agli organi in oggetto ed al revisore di obblighi segnalatici nel momento in cui si concretizzano i fondati indizi della crisi e l'attribuzione a tali organi del potere di iniziativa per la richiesta di liquidazione giudiziale.

L'art. 14 del Codice della crisi recita: *“Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.”*

Il nuovo Codice individua quali responsabili dell'attivazione dell'allerta innanzitutto gli organi di controllo societari (collegio sindacale) e revisore legale (persona fisica o società di revisione), i quali, ciascuno nell'esercizio delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di:

- valutare costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa;
- valutare costantemente la sussistenza dell'equilibrio economico finanziario;
- segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi¹¹.

Si precisa che il documento *“Crisi d'impresa. Indici d'allerta - aggiornato al 20 ottobre 2019”* varato dal gruppo di lavoro *“Indici del nuovo Codice della Crisi”* del CN-DCEC ha individuato quali siano gli indici che devono essere controllati con periodicità almeno trimestrale da parte appunto degli organi di controllo societari, del revisore contabile e della società di revisione.

¹⁰ Si riporta di seguito uno stralcio dell'art. 2477 c.c., nella formulazione aggiornata: *“La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società: a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato; b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti; c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: 1) totale dell'attivo dello Stato patrimoniale: 4 milioni di euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.”*

¹¹ Si vedano: A. Danovi, P. Riva, *“Le cinque fasi della crisi e dell'allerta”*, *Il Fallimentarista*, 2018; P. Riva, M. Comoli, A. Danovi, A. Quagli, *“La governance nell'allerta e nella crisi”* in *Ruoli di corporate governance. Assetti organizzativi e DNF* a cura di P. Riva, EGEA, 2020.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.2. Responsabili dell'allerta e relativi obblighi

Gli organi di controllo, ed in particolare il collegio sindacale¹², sono quindi chiamati a valutare in questo frangente se porre in essere un **sistema di "allerta informale interna"**, che in un primo momento si considera "informale" in quanto è volta ad assicurarsi che gli amministratori siano coscienti della sussistenza di una criticità maggiormente rilevante rispetto alla fase precedente e della necessità di intraprendere un percorso specifico per evitare la degenerazione della situazione di crisi.

È solo il caso di soffermarsi sulla differente efficacia che potrà avere questa fase a seconda che sia presente o meno il collegio sindacale. Solo il **collegio sindacale** infatti ha **potere di vigilanza** sulla gestione e sugli adeguati assetti ed è chiamato ad assistere ai consigli di amministrazione avendo pertanto da un lato l'**opportunità** e dall'altro il **potere posizionale** per pretendere un cambiamento in questa primissima fase informale di allerta preventiva del tutto interna all'impresa. Non si deve dimenticare per altro che la posizione del collegio è riconosciuta e amplificata dal CCI che gli ha riconosciuto anche il nuovo potere di presentare al Tribunale in totale autonomia l'istanza di liquidazione giudiziaria della società, prima nelle mani del solo consiglio di amministrazione oltre che naturalmente dei creditori e del Pubblico ministero.

Il **revisore** – al contrario - non ha doveri né poteri di vigilanza né responsabilità solidale con gli amministratori, ma ha **solo l'incarico di esprimere un giudizio corretto sull'attendibilità del bilancio annuale** dopo aver acquisito ogni elemento probativo necessario a tale scopo. Fra gli elementi probativi è compreso l'accertamento del presupposto della continuità aziendale, ma solo alla data del bilancio oggetto del giudizio. Oltre tutto, **la valutazione di informazioni contabili infrannuali e prospettiche**, sebbene prevista da altri principi professionali, esula dai principi di revisione applicabili nella revisione legale e **non rientra nelle funzioni né è remunerata dal compenso spettante al revisore legale**. Pertanto, l'intervento richiesto dal CCI, avente natura di vigilanza, è estraneo alle funzioni del revisore legale, delimitate con precisione dai principi di revisione. Le funzioni del revisore si limitano all'espressione di un parere professionale sulla correttezza del bilancio, e sono codificate dai principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. Esse non sono in alcun modo assimilabili alle funzioni di vigilanza attribuite dal Codice civile agli organi di controllo societario (v. artt. 2400 ss. per i sindaci). In particolare, il revisore come noto, a differenza del collegio sindacale, non partecipa ai consigli di amministrazione, non vigila sulla gestione e sugli adeguati assetti, non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali (cfr. *doc Assirevi 173*). Il revisore arriverà pertanto con le sue verifiche **strutturalmente** – salvo che non gli siano attribuiti incarichi differenti rispetto a quello istituzionale, cosa sempre possibile, ma non prevista dal CCI – in un momento successivo, in cui **non potrà che registrare la situazione in cui versa l'impresa e dovrà conseguentemente proce-**

¹² Per approfondimenti sul ruolo del collegio sindacale nell'ambito dell'allerta, si vedano: M. Difino, P. Riva, "La rilevanza strategica del collegio sindacale", in *Crisi d'impresa, Il Sole-24 ore*, 2019-04; M. Difino, P. Riva, "Crisi d'impresa: obblighi e ruolo del collegio sindacale nelle segnalazioni di allerta", *IPSOA Quotidiano* Wolters Kluwer, 4-2019; M. Difino, P. Riva, "Gli organi di controllo societari previsti dagli artt. 14 ss. del Codice della crisi sono rappresentati dal collegio sindacale ovvero, per le società a responsabilità limitata, dal sindaco unico, e non dal revisore o società di revisione", *Il Fallimentarista*, Giuffrè, 7-2019.

dere con le azioni più tutelanti - per la posizione del controllore stesso - **che prevedono una gestione formale della situazione** passando quindi direttamente alle fasi dell'**allerta interna formale** e dell'**allerta interna verso l'esterno** - di seguito descritte - e prescindendo dalla prima fase di dialettica informale con l'imprenditore.

Nel caso in cui si verifichi l'inerzia degli amministratori, ossia nel caso in cui questi non abbiano posto in essere adeguati provvedimenti, e gli indicatori segnalino la presenza di una situazione di crisi gli organi di controllo possono decidere di passare ad una fase di "**allerta formale interna**" implementando una vera e propria procedura di segnalazione in coerenza con quanto previsto dal CCI, mediante specifica comunicazione scritta ufficiale agli amministratori (mediante invio di una mail-pec). Con tale invio ha inizio ufficialmente il procedimento di allerta. Deve, infatti, essere fissato un termine non superiore a 30 giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in merito alle soluzioni individuate e alle iniziative intraprese per il superamento della crisi.

Nel caso in cui gli amministratori, nei 60 giorni successivi rispetto al termine indicato nell'ambito dell'allerta formale esterna, non forniscano risposta, forniscano una risposta inadeguata o non adottino i provvedimenti individuati e comunicati per il superamento della crisi, gli organi di controllo e i revisori hanno l'obbligo di procedere con l'**allerta formale interna verso l'esterno**". Si devono rivolgere, per segnalare la situazione riscontrata, all'OCRI. Quest'ultimo è l'"Organismo di composizione della crisi di impresa", costituito da una terna di professionisti indipendenti individuati su impulso della Camera di Commercio competente. Onere degli organi di controllo e dei revisori diventa a questo punto fornire all'OCRI ogni elemento utile per l'avvio della procedura di composizione assistita della crisi.

È il caso di ricordare che il CCI prevede che la **segnalazione tempestiva** effettuata all'OCRI da parte degli organi di controllo societari e dai revisori vale come causa di **esonero dalla responsabilità** solidale con gli amministratori per i **danni successivi** alla segnalazione stessa. Si tratta di una misura premiale a favore dei soggetti interni all'azienda preposti all'avvio della procedura che nelle intenzioni del Codice dovrebbe valere quale incentivo per un corretto e tempestivo innesto delle segnalazioni.

5.2.2. I creditori pubblici qualificati

L'art. 15 CCI identifica come soggetti responsabili dell'attivazione delle procedure d'allerta i creditori pubblici qualificati, ovvero:

- l'Agenzia delle Entrate;
- l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;
- l'Agente della Riscossione delle Imposte¹³.

Rimangono esclusi dall'obbligo di segnalazione altri enti quali: Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, INAIL ed enti locali. Si precisa tuttavia che i carichi affidati agli agenti

¹³ Si vedano: P. Rinaldi, "Strumenti di allerta: nozione, effetti e ambito di applicazione" in *Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi* a cura di A. Danovi e G. Acciaro, *Il Sole - 24 Ore*, Collana "Crisi d'Impresa", Milano, 2019; A.A.V.V., "I creditori pubblici qualificati: gli obblighi di segnalazione" in *Indicatori di allerta standard e personalizzati* a cura di P. Ceroli, A. Menghi, G. Borroni, *Il Sole - 24 Ore*, Milano, 2019.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.2. Responsabili dell'allerta e relativi obblighi

della riscossione, ai fini dell'allerta, possono riguardare qualsiasi tipologia di tributo, pertanto anche gli enti esclusi dall'obbligo di segnalazione sono coinvolti in via indiretta.

La procedura prevista è resa totalmente oggettiva, in quanto opera secondo specifici automatismi in funzione del superamento di determinate soglie di incaglio dei debiti¹⁴. I creditori pubblici qualificati sono tenuti a **informare tempestivamente il debitore** – a mezzo PEC o a mezzo raccomandata a/r – del fatto che **l'esposizione debitoria abbia superato la soglia critica** considerata rilevante dalla normativa, invitando il debitore stesso a estinguere o regolarizzare nelle forme di legge l'esposizione debitoria nei 90 giorni successivi.

È fondamentale evidenziare che il superamento dell'importo rilevante nei confronti dei creditori pubblici qualificati genera degli effetti in capo alla società interessata che possono precluderne la "continuità", se non la sopravvivenza stessa.

I creditori pubblici qualificati si collocano infatti nell'ambito della fase definita di **"allerta esterna verso l'esterno"** in cui il percorso di deterioramento del valore dell'impresa è così importante da essere di fatto rilevabile anche dall'esterno.

Al fine di scongiurare la segnalazione da parte dei creditori pubblici qualificati è quindi importante il continuo monitoraggio delle soglie critiche in modo tale da non arrivare mai al superamento delle specifiche soglie previste per **Agenzia delle Entrate, INPS e Agente della riscossione**. Una volta che queste sono oltrepassate il debitore è chiamato a regolarizzare per intero il proprio debito, non essendo più sufficiente provvedere a un versamento che gli consenta di rientrare nei limiti delle soglie previste dalla normativa ai fini dell'attivazione dell'allerta. Il CCI specifica che l'obbligo di segnalazione non si applica quando il debitore documenta di essere titolare di crediti di imposta o di altri crediti verso Pubbliche amministrazioni per un ammontare complessivo almeno pari alla metà del debito in essere verso il creditore pubblico qualificato.

¹⁴ L'esposizione debitoria è considerata di importo rilevante (art. 15, commi 2 e 5, come modificato dal D.Lgs. Correttivo n. 147 del 26 ottobre 2020, pubblicato in G.U. in data 5 novembre 2020): A) per l'Agenzia delle Entrate quando l'ammontare totale del debito scaduto e non versato per l'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'art. 21-bis del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, è superiore ai seguenti importi: i- euro 100.000, se il volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente non è superiore ad euro 1.000.000; ii- euro 500.000, se il volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente non è superiore ad euro 10.000.000; iii- euro 1.000.000, se il volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente è superiore ad euro 10.000.000; B) per l'istituto nazionale della previdenza sociale, quando il debitore è in ritardo di oltre sei mesi nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente, e comunque superiore alla soglia di euro 50.000,00; C) per l'Agenzia della riscossione, la sommatoria dei crediti affidati per la riscossione dopo la data di entrata in vigore del presente codice, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni superi, per le imprese individuali, la soglia di euro 500.000 €, per le imprese collettive, la soglia di euro 1.000.000. I creditori pubblici qualificati di cui al presente articolo non procedono alla segnalazione di cui ai commi 1 e 4 se il debitore documenta: di essere titolare di crediti di imposta o di altri crediti verso Pubbliche amministrazioni per un ammontare complessivo non inferiore alla metà del debito verso il creditore pubblico qualificato che risultino dalla piattaforma per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni, predisposta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze ai sensi dell'art. 4 del Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 25 giugno 2012, pubblicato nella G.U. 2 luglio 2012, n. 152, e dell'art. 3 del Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 22 maggio 2012, pubblicato nella G.U. 21 giugno 2012, n. 143.

Una volta data l'allerta gli enti devono attendere il termine di 90 giorni per permettere al debitore di risolvere la situazione oggetto di segnalazione mediante uno dei seguenti interventi: estinzione integrale del debito; raggiungimento di un accordo con l'ente; presentazione di una istanza di composizione assistita della crisi o della domanda per l'accesso a una procedura di risoluzione concordata della crisi e dell'insolvenza. Decorso il termine di 90 giorni, **in caso di inerzia degli amministratori**, gli enti sono tenuti a procedere senza indugio alla **segnalazione all'OCRI**.

È importante evidenziare che **l'inadempimento dell'obbligo di segnalazione** posto a carico dei creditori pubblici **determina**, per l'agenzia delle entrate e per l'istituto nazionale della previdenza sociale, **l'inefficacia del titolo di prelazione** spettante sui crediti dei quali sono titolari e, per l'agente della riscossione delle imposte, **l'inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione**.

5.3. LE MODALITÀ DI ACCERTAMENTO DELLA CRISI

È possibile delineare tre possibili approcci per l'accertamento della crisi, ciascuno dei quali presenta delle potenzialità e dei limiti, ragion per cui solo nel loro insieme permettono un compiuto apprezzamento della crisi e dei suoi indizi. Tali metodologie sono: l'approccio esterno, l'approccio interno-consuntivo e l'approccio interno-previsionale.

5.3.1. L'approccio esterno

L'approccio esterno si basa su specifiche **evidenze dei progressivi inadempimenti da parte dell'impresa**. Esso si qualifica come esterno in quanto l'effetto dei comportamenti si riflette sulla sfera economica dei creditori terzi rendendolo, per questo, osservabile anche dall'esterno. Il peggioramento delle tensioni finanziarie si traduce, in effetti, nella progressione degli eventi che tipicamente discendono dai ritardi nei pagamenti dei fornitori meno "strategici", dai relativi solleciti e dalle conseguenti diffide. Peggiora poi con l'omesso versamento di ritenute previdenziali ed erariali, arrivando infine al mancato rispetto delle scadenze in essere nei confronti dei fornitori chiave.

Nel caso in cui i finanziatori, in particolare le banche, percepiscano tali difficoltà, le dirette conseguenze non potranno che essere la riduzione e la revoca dei fidi concessi e le richieste di rientro dei finanziamenti. È da tali premesse che derivano le azioni esecutive da parte dei creditori e il blocco delle forniture essenziali. A questo punto la gestione è ormai compromessa e le istanze di liquidazione giudiziale (fallimento secondo la attuale lettera) potrebbero essere già state presentate. In questa prospettiva la crisi appare in uno stadio progressivamente vicino all'insolvenza. L'approccio in esame può avvalersi del supporto dell'evidenza oggettiva (ritardo di pagamento, domanda di azione esecutiva, ecc.) percepibile anche dall'esterno, mentre una rilevante criticità è rappresentata dalla probabile tardiva emersione della situazione quando è già sfociata nell'insolvenza.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.3. Le modalità di accertamento della crisi

5.3.2. L'approccio interno-consuntivo

L'approccio che si basa sui *consuntivi contabili elaborati dall'azienda* deve essere considerato interno in quanto l'accertamento trae origine dalle situazioni contabili infrannuali interne, che si traducono a fine esercizio nel bilancio, ed è da considerarsi consuntivo poiché basato sulla fotografia della situazione aziendale risultante dai saldi contabili. Per tale motivo in questo approccio ricadono tutti i modelli, più o meno supportati da rigorosi metodi scientifici, che identificano l'accertamento della crisi come un giudizio sulla gravità della situazione finanziaria rappresentata dalla combinazione di idonei indicatori economico-finanziari. Ci si può basare sia su indicatori statici patrimoniali (rapporti di indebitamento, rapporti tra attività e passività correnti, ecc.), sia su indicatori di flusso economico (andamento dei ricavi, dei margini operativi, ecc.) e/o finanziario (flusso di cassa prodotto dalla gestione operativa o reddituale), sia su combinazioni dei predetti indici (dal molto utilizzato rapporto tra EBITDA e passivo finanziario, fino al meno diffuso, ma rilevante, rapporto tra flusso di cassa reddituale e ricavi).

Il vantaggio di questo approccio è la sua natura eminentemente quantitativa, fondata sull'utilizzo di saldi contabili, che consente di proporre delle soglie numeriche, con riferimento a particolari indicatori, oltre le quali l'impresa è qualificabile come "in crisi". La disponibilità di bilanci pubblicati, associata alla presenza di basilari competenze aziendali, rende lo stato di crisi accertabile anche dall'esterno.

L'approccio, tuttavia, risente di due forti limiti:

- i) **Valori "soglia" degli indicatori suddetti.** La definizione di valori soglia presuppone un confronto contestuale con altre aziende omogenee per natura dell'attività, settore di appartenenza, ambito geografico di operatività, dimensione. Questi profili infatti condizionano sensibilmente i valori che gli indicatori possono assumere. Sarebbe pertanto necessario disporre di validi *data-base* che, attraverso rapide frequenze, selezionino gli opportuni campioni di confronto;
- ii) **Natura consuntiva dei dati contabili.** Questi ultimi riepilogano gli esiti monetari delle operazioni concluse e, fin quando si utilizzano dati patrimoniali ed economici, sono in parte condizionati da criteri di valutazione di natura soggettiva. Pertanto, non consentono di comprendere quali siano le prospettive gestionali, l'esito futuro degli investimenti in corso, le riserve di indebitamento dell'impresa, tutti elementi che condizionano notevolmente la presenza o meno della probabilità futura di insolvenza.

Gli indici di bilancio sono spesso usati per comporre dei modelli di previsione delle insolvenze. Tali modelli si basano nella maggior parte dei casi sull'analisi discriminante, a partire dal già citato modello di Altman.

I modelli di previsione dell'insolvenza di questo tipo possono essere utili strumenti di segnalazione degli indizi di crisi, ma corrono il rischio di essere impiegati in modo acritico. Tali modelli non esprimono, infatti, la probabilità di insolvenza, ma solo la somiglianza dell'impresa esaminata a quel campione di imprese insolventi utilizzato per

calcolare il valore di soglia. Diversità di tipo spaziale, temporale e dimensionale tra l'impresa esaminata e il campione possono ridurre l'efficacia del modello.

5.3.3. L'approccio interno-previsionale

Il terzo approccio definisce la crisi sulla base dei piani economico-finanziari. Esso è possibile solo se si dispone di una visione "interna" dell'impresa, che consenta di consultare i piani previsionali predisposti dall'imprenditore. Si qualifica come "previsionale" nella misura in cui i piani espongono la futura dinamica gestionale e non sono fondati, come invece nell'approccio precedente, sui consuntivi della gestione trascorsa. Definendo in termini generali la crisi come probabilità (futura) di insolvenza, tale approccio appare quello più logico in quanto orientato alla valutazione del momento futuro in cui l'azienda diventerebbe insolvente, ovvero sprovvista delle disponibilità finanziarie necessarie ad adempiere alle obbligazioni.

L'approccio interno-previsionale presenta, al pari degli altri due, elementi di criticità da tenere in considerazione:

- a) la prima perplessità deriva dal fatto che **la pianificazione finanziaria non è ancora una prassi manageriale diffusa capillarmente**. Molte imprese, anche non necessariamente di minori dimensioni, sviluppano *budget* esclusivamente economici e con un orizzonte temporale raramente superiore al termine dell'esercizio successivo. In questo senso è auspicabile che la nuova definizione di crisi e l'attribuzione agli organi di controllo della responsabilità in chiave di attivazione dell'allerta portino a un maggior ricorso a tale strumentazione previsionale. Si tenga poi conto che gli attuali obblighi posti in capo a sindaci e revisori già impongono, ancorché indirettamente, un approccio pianificato alla gestione da parte dell'imprenditore;
- b) la seconda obiezione deriva dalla circostanza che **i piani presentati dall'impresa possono essere inattendibili, ancorché elaborati in buona fede** nell'ipotesi che la gestione futura sia migliore di quanto un'analisi critica possa facilmente rilevare. In questo senso è di auspicio che la discussione succedutasi intorno al ruolo delle attestazioni del revisore contabile indipendente di cui all'art. 67 e seguenti della Legge fallimentare abbia fatto acquisire consapevolezza nella professione dell'importanza di rigorosi *standard* per la valutazione dei piani, sfociata poi nella emanazione e applicazione dei *Principi di attestazione dei piani di risanamento*. La graduale affermazione nella professione di crescenti capacità nella valutazione critica dei piani di impresa è anche favorevolmente supportata dalla ormai necessaria predisposizione di piani anche in situazione ordinaria in quanto presupposto per alcune valutazioni a supporto dell'elaborazione di bilancio (*impairment* di avviamento e partecipazioni, recupero imposte anticipate, ecc.).

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.4. I flussi di cassa come perno del sistema di allerta

5.4. I FLUSSI DI CASSA COME PERNO DEL SISTEMA DI ALLERTA

Dei tre approcci sopra descritti, l'ultimo ossia quello interno-previsionale appare il più concettualmente allineato alla definizione di *crisi* data dal Codice e rappresentata dalla "inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate". Questa condizione evidenzia ***l'incapacità di generare prospetticamente, tramite la propria gestione caratteristica, sufficiente liquidità per il pagamento dei debiti***. Il riferimento dev'essere pertanto non limitato alle disponibilità finanziarie e ai debiti attuali, altrimenti si ricadrebbe nell'approccio interno-consuntivo, quanto alla ***liquidità e ai debiti futuri***, la cui assunzione sia tuttavia pianificata sulla base del previsto andamento gestionale.

I due profili tecnici implicati da tale definizione riguardano il concetto di flusso di cassa reddituale e la sua relazione con gli altri flussi e il ruolo dei ***piani finanziari prospettici***. È opportuno quindi chiarire questi due aspetti.

Il flusso di cassa reddituale (od operativo) è la differenza tra entrate monetarie derivanti da incassi da clienti e uscite monetarie per pagamenti a fornitori di beni e servizi. Esso rappresenta la prima delle tre aree nelle quali si compone il Rendiconto finanziario. Le altre due aree sono costituite dal flusso di cassa derivante dagli investimenti (uscite per nuovi acquisti, entrate per dismissioni) e dal flusso di cassa dipendente dai finanziamenti (entrate per nuovi finanziamenti, a titolo di capitale proprio o di debiti di finanziamento, ed uscite per dividendi e rimborsi dei medesimi finanziamenti).

In un'impresa in equilibrio, i flussi di cassa reddituali devono essere positivi e impiegati per investire nella struttura e rimborsare armonicamente i finanziamenti ottenuti. In altre parole, in presenza di equilibrio, il flusso reddituale di cassa deve essere superiore alla somma degli altri due flussi (qualora negativi), in modo da ottenere liquidità complessive finali maggiori delle iniziali e idonee a supportare i successivi esercizi.

5.4.1. L'utilizzo del piano di flussi di cassa

Il ***piano finanziario*** costruito con l'esplicitazione dei suddetti ***flussi di cassa prospettici*** è il documento base su cui fondare le analisi per la verifica dell'esistenza o meno di crisi, definita nei termini sopra riportati, in quanto è nel suo sviluppo che si può prospettare la futura insolvenza. A titolo di esempio, si supponga che l'azienda all'inizio dell'anno X adotti una pianificazione che copra i tre semestri successivi con i seguenti valori.

	Consuntivo anno X-1	Previsionale 1° semestre anno X	Previsionale 2° semestre anno X	Previsionale 1° semestre anno X+1
<i>Cassa iniziale</i>	150	240	165	45
<i>Flusso reddituale</i>	240	45	-30	-60
<i>Flusso investimenti</i>	-30	0	0	0
<i>Flusso finanziamenti</i>	-120	-120	-90	-120

	Consuntivo anno X-1	Previsionale 1° semestre anno X	Previsionale 2° semestre anno X	Previsionale 1° semestre anno X+1
Flusso totale	90	-75	-120	-180
<i>Cassa finale</i>	240	165	45	-135

Si prospetta che nel 1° semestre dell'anno X il flusso reddituale sia ancora positivo ma non in grado di fronteggiare i rimborsi dei finanziamenti; tale situazione si aggrava nel 2° semestre dell'anno X, pur mantenendo residue disponibilità liquide ancora sufficienti a fronteggiare i rimborsi dei finanziamenti. Nel primo semestre dell'anno X+1 la situazione diviene insostenibile. I flussi di cassa reddituali continuano ad essere previsti negativi e i rimborsi di finanziamenti pianificati consumano la cassa residua. Salvo la presenza di sufficienti affidamenti in grado di finanziare lo scoperto di cassa originatesi, la situazione descritta evidenzia uno stato di potenziale insolvenza per il quale non si prospetta una inversione di tendenza tramite il normale andamento gestionale. I **fondati indizi di crisi** si manifestano pertanto **nel 1° semestre dell'anno X** quando, redigendo il suddetto Rendiconto finanziario, si prevede una situazione di insolvenza prospettica, ancorché riferita al primo semestre dell'anno successivo. Ed è a partire **da tale momento** (il 1° semestre dell'anno X) che gli **organi di controllo societari ossia il collegio e l'imprenditore dovranno attivarsi per impostare un possibile risanamento** e quindi in sostanza partirà la **fase di allerta interna informale**. Solo in questo modo si può impostare una ristrutturazione in una fase precoce. Attendere l'anno X+1 e la verifica della insolvenza effettiva riduce ovviamente le possibilità di risanamento.

Nel concreto gli organi di controllo, in presenza di siffatti valori di piano, attiveranno la consultazione con l'imprenditore per capire le possibilità di risanamento, anche tramite ricorso ad operazioni straordinarie (dismissioni cespiti e rami d'azienda, conferimento di nuovi capitali). Se tali opzioni risultano impraticabili, o qualora i loro presunti esiti non eliminassero la prospettata insolvenza, non rimarrebbe che attivare l'**allerta interna formale** e quindi, se del caso, l'**allerta esterna**.

5.4.2. Il riferimento alla normale gestione

Il riferimento alla normale gestione, desumibile anche dalla definizione di crisi fornita dal Codice, significa che l'insolvenza prospettica implica la situazione di crisi, malgrado siano ancora esperibili azioni straordinarie per fronteggiarla. In tal senso è ovvio che il concetto di crisi non preclude la possibilità per l'azienda di fronteggiare la situazione mediante interventi non ordinari quali la dismissione di parte della struttura e/o aumenti di capitale o ristrutturazioni dei debiti all'interno di procedure pre-fallimentari. Tutte queste azioni esulano dall'ordinario andamento gestionale, rappresentando piuttosto strade per il *turnaround* e il risanamento.

È il caso di chiarire se l'incremento dell'indebitamento bancario reso necessario da futuri esborsi, ancorché non pianificato, possa rientrare nel concetto di "ordinario andamento gestionale". Chi scrive è dell'avviso che fin quando tale incremento rientri nei

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.5. Gli indicatori e gli indici della crisi

limiti di fido esistenti, si possa considerare l'intervento nell'ambito dell'ordinario andamento gestionale. Si esula invece dalla portata dell'ordinaria gestione, per quanto non pianificata, se si pensa di fronteggiare le insolvenze prospettiche confidando in nuovi finanziamenti. D'altra parte, la percezione delle tensioni finanziarie esistenti da parte del canale bancario renderà molto difficile, se non impossibile, classificare come "ordinaria" l'acquisizione in sé di nuove linee di finanziamento.

5.5. GLI INDICATORI E GLI INDICI DELLA CRISI

In base a quanto previsto al comma 1 dell'art. 13, per indicatori e indici della crisi il Codice intende¹⁵ *“gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi. A questi fini, sono indicatori significativi quelli che misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24. Costituiscono inoltre indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, sulla base anche di quanto previsto all'art. 24 per quanto concerne la tempestività dell'iniziativa ai fini dell'applicazione delle misure premiali.”*

Si è già richiamato *supra* come i ritardi reiterati e significativi nei pagamenti assumano importanza per alcuni creditori pubblici qualificati, ovvero l'Agenzia delle Entrate, l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'Agente della riscossione delle imposte, che l'art. 15 del Decreto identifica come soggetti responsabili dell'attivazione delle procedure d'allerta esterna, in quanto obbligati a comunicare al debitore che la sua esposizione ha superato determinate soglie di rilevanza, definite nel comma 2 dell'articolo in parola, e ad invitare il soggetto individuato a estinguere o regolarizzare nelle forme di legge l'esposizione debitoria nei 90 giorni successivi. Decorso tale termine, come detto, i creditori in esame hanno l'obbligo di procedere senza indugio alla segnalazione all'OCRI nel caso in cui il debitore non abbia dato prova di aver estinto o regolarizzato il proprio debito o di aver presentato autonomamente istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza.

¹⁵ In questa sede si tiene conto del D.Lgs. Correttivo n. 147 del 26 ottobre 2020, pubblicato in G.U. in data 5 novembre 2020. Il correttivo ha recepito in materia le osservazioni critiche di numerosi commentatori ed esperti di discipline aziendalistiche che hanno fatto notare l'ambiguità di una definizione declinata alla forma affermativa, posto che l'obiettivo è quello di intercettare l'inadeguatezza dei flussi prospettici a far fronte alle obbligazioni pianificate e dunque l'insostenibilità dell'indebitamento e la situazione di assenza di continuità aziendale.

L'art. 24 CCI si stabilisce che ai fini dell'applicazione delle misure premiali (presentate all'art. 25), l'iniziativa del debitore, volta a prevenire l'aggravarsi della crisi, non è da considerarsi tempestiva nel caso in cui il debitore stesso proponga domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal codice della crisi oltre il termine di 6 mesi, ovvero l'istanza per la composizione della crisi "... oltre il termine di **tre mesi**, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni** scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori** scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) **il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'art. 13, commi 2 e 3**".

Nel complesso, tale disposizione sembra considerare tutti e tre gli approcci di accertamento della crisi sopra descritti.

Il riferimento ai ritardi nei pagamenti è connesso all'approccio esterno, mentre il riferimento alla sostenibilità del debito è un congiunto rinvio tanto all'approccio interno-statico o per indici di bilancio, quanto a quello interno-previsionale, per quanto nel concreto il rinvio al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili per l'elaborazione di tali indici implichi nella pratica la standardizzazione dei valori - soglia per singolo indice.

L'art. 13, al suo comma 2, prosegue poi affermando che: "**Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili elabora indici specifici con riferimento alle start-up innovative di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221, alle PMI innovative di cui al decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3, convertito, con modificazioni, dalla Legge 24 marzo 2015, n. 33, alle società in liquidazione, alle imprese costituite da meno di due anni. Gli indici elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico**".

5.5.1. **Gli indicatori della crisi secondo il CNDCEC**

L'elaborazione degli indici affidata al CNDCEC, da effettuarsi con cadenza almeno triennale, è soggetta a diverse condizioni.

La prima condizione è che dalle risultanze degli indici in oggetto sia possibile desumere una **valutazione unitaria** circa la sussistenza di un indizio di crisi. Il riferimento alla valutazione unitaria sembra *in primis* logicamente riferito all'applicazione degli indici a casi specifici, nel senso che gli organi di controllo societari di cui all'art. 14 e, prima di loro, l'imprenditore mediante l'assetto organizzativo all'uopo costituito, devono saper leggere i dati provenienti dal complesso di indicatori e comporli a sintesi per valutare se

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.5. Gli indicatori e gli indici della crisi

si è in presenza di fondati indizi oppure no. Conseguo che fin dalla loro elaborazione il CNDCEC ha dovuto predisporre gli indici in modo che siano suscettibili di una valutazione unitaria. Detta valutazione è stata intesa *non* tanto come la predisposizione di un “*superindice*”, ossia una singola misura, sintesi di altre più analitiche, che da sola indichi la presenza o meno di indizi di crisi, quanto con lo sviluppo di un *percorso logico di indici* che, anche articolato in varie fasi, porti infine alla valutazione unitaria¹⁶.

La seconda condizione è che gli indici elaborati dal CNDCEC *contengano quanto meno quelli definiti dal legislatore* al comma 1, ossia indici che esprimano “la non sostenibilità degli oneri dell’indebitamento con i flussi di cassa che l’impresa è in grado di generare” e “l’inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi”¹⁷. Tali indici sono già assunti essere significativi dal legislatore, ed in effetti si tratta di indicatori ampiamente usati nelle analisi finanziarie.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ha elaborato quanto richiesto dal CCI¹⁸. Per individuare il set di indicatori il *Gruppo di lavoro “Indici del nuovo Codice della Crisi”*, avvalendosi del supporto di Cerved per le elaborazioni e i test, ha condotto uno studio sulla probabilità di insolvenza mediante l’utilizzo di un modello multivariato, costruito secondo una logica combinata, ovvero considerando una combinazione di eventi di superamento di soglie di tenuta, la cui emersione congiunta fosse storicamente associata ad una elevata probabilità di condurre ad insolvenza. Si legge infatti nel documento che le analisi sono state effettuate su campioni estesi e rappresentativi dell’ambito di applicazione, e sono finalizzate all’individuazione della combinazione di indici rappresentativi di squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario che “valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell’impresa”. L’elaborazione degli indici effettuata dal Gruppo di lavoro discende da una simulazione basata su un campione di imprese che hanno manifestato già elementi di insolvenza (e non di crisi). La ragione di tale scelta deriva dal fatto che il sistema di allerta previsto dal nuovo codice della crisi dovrebbe condurre a un numero di segnalazioni in linea con le probabilità di *default* storicamente accertate. Si tratta di un ragionamento prudenziale e cautelativo, comprensibile soprattutto in una prima fase di attuazione del nuovo sistema di allerta¹⁹. Innanzi ad una potenzialmente numerosa e

¹⁶ Si veda: P. Riva, M. Comoli, A. Danovi, A. Quagli, “La *governance* nell’allerta e nella crisi” in P. Riva, *Ruoli di Corporate Governance. Aspetti organizzativi e DNF*, EGEA, 2020.

¹⁷ Nuovamente si fa riferimento al D.Lgs. Correttivo n. 147 del 26 ottobre 2020, pubblicato in G.U. in data 5 novembre 2020, che ha modificato la formulazione dell’art. 13 CCI.

¹⁸ Il documento è stato dapprima diffuso in bozza per la consultazione il 5 agosto 2019 con il titolo “*Gli indici dell’allerta ex art. 13, co. 2, Codice della Crisi e dell’Insolvenza – Bozza per la consultazione*” e poi presentato al convegno nazionale di Firenze del 25 e 26 ottobre 2019 aggiornato al 20 ottobre 2019 con il titolo “*Crisi d’impresa. Gli indici dell’allerta*”.

¹⁹ Più in particolare per valutare l’intensità del fenomeno dell’insolvenza nell’universo delle imprese italiane è stata condotta, da parte del CNDCEC, una disamina storica analizzando le imprese con bilanci pubblicati, avendo riguardo al verificarsi, nei 3 anni successivi, di uno dei seguenti eventi di *default*: dichiarazione di fallimento; presentazione di una richiesta di concordato preventivo (considerando anche le istanze di concordato c.d. in bianco); presentazione di un ricorso per omologa di accordi di ristrutturazione o di un ricorso prenotativo dell’accordo; apertura di una liquidazione coatta amministrativa; apertura di una procedura di amministrazione straordinaria. Tale scelta è motivata dal fatto che secondo il CNDCEC il sistema di allerta previsto dal nuovo codice della crisi

pur sempre logica serie di sistemi di indicatori di bilancio, è stato fondamentale per il gruppo di lavoro definire un criterio di scelta di un modello rispetto agli n-modelli logici possibili tenendo presente che, dal punto di vista statistico, nella stima di determinati parametri è fisiologica la presenza di errate segnalazioni. Si è in proposito focalizzata l'attenzione sul fatto che potenzialmente si possono riscontrare due categorie di errori:

- *errori del primo tipo, i c.d. falsi positivi*, si hanno con riferimento a imprese in cui il modello – ossia l'applicazione *ex ante* del set di indici individuati - faccia presumere una situazione di probabilità di crisi ossia di “probabilità di probabilità di insolvenza”, ma che in realtà *non* si trovino in tale stato. In tali situazioni sarebbero classificate tra le aziende per le quali ricorrere al meccanismo di allerta aziende “in salute” per le quali verrebbe verificato *ex post* che nell'orizzonte temporale considerato non si è effettivamente manifestata né una condizione di crisi, né tantomeno una situazione di insolvenza;
- *errori del secondo tipo, i c.d. falsi negativi*, si hanno nel caso opposto, ossia quando imprese valutate in salute, in quanto l'applicazione del set di indicatori non ha diagnosticato alcuna situazione rilevante ai fini dell'allerta, risultano invece *ex post* versare in condizioni di crisi o di insolvenza.

Posto che il concetto di accuratezza del sistema corrisponde alla “capacità di massimizzare le previsioni corrette, minimizzando i due tipi di errore, si è quindi definito il criterio di individuazione degli indici in funzione del “potere discriminante” dimostrato dai differenti modelli. È stata considerata prevalente la necessità di privilegiare la minimizzazione degli errori di primo tipo ossia i “*falsi positivi*” anche considerando il fatto che la possibile presenza di errori del secondo tipo ossia di “*falsi negativi*”, e la conseguente assenza di segnali applicando il modello di indici prescritto, non esenta gli organi di controllo dalle valutazioni di cui all'art. 14 CCI che, come ormai più volte ricordato, recita “*Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi*”²⁰.

dovrebbe condurre ad un numero di segnalazioni in linea con le probabilità di *default* storicamente accertate. Un ragionamento prudenziale anche considerato il fatto che si tratta della prima fase di attuazione del nuovo sistema di allerta.

²⁰ Si vedano: G. Galli, “Crisi d'impresa, rischio ridotto con gli indici di allerta CNDCEC” in *Italia Oggi*, 7 ottobre 2019; E. Ceccherini, “L'imprenditore deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi: riflessioni sul riformato art. 2086 c.c.”, *Il Fallimentarista*, 2019; M. Spiotta, “Continuità aziendale e doveri degli organi sociali” in *Giurisprudenza commerciale*, n. 407, 2017.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.6. Ritardi di pagamento reiterati e significativi

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) – coerentemente con quanto previsto dal citato art. 13 CCI – ha proposto come indicatori della crisi tre elementi:

1. ritardi di pagamento significativi e reiterati, anche sulla base di quanto previsto all'art. 24;
2. pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o, quanto meno, nei successivi 6 mesi;
3. non sostenibilità del debito nei successivi 6 mesi, sviluppando indici in ottemperanza alla delega conferitagli dall'art. 13, comma 2 del CCI.

5.6. RITARDI DI PAGAMENTO REITERATI E SIGNIFICATIVI

Il ritardo nel pagamento, in senso stretto, non è rilevabile dal bilancio, tuttavia, rappresenta un indicatore essenziale per accertare la presenza di indizi di crisi.

I ritardi nei pagamenti si valutano sempre reiterati e significativi se:

- superano le soglie previste dalla lett. a) e dalla lett. b) dell'art. 24, comma 1, CCI o dall'art. 15 CCI, ossia:
 - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- comportano non episodiche azioni esecutive da parte dei fornitori.

I ritardi di pagamento nei confronti delle banche sono considerati reiterati se superano i 90 giorni.

5.6.1. Pregiudizio alla continuità aziendale

Il pregiudizio alla continuità aziendale rileva ai fini degli obblighi segnalatici nei limiti degli eventi che compromettano la continuità per l'esercizio in corso e, qualora la durata residua dello stesso sia inferiore a 6 mesi, nei 6 mesi successivi. L'imprenditore ha il compito di monitorare la sussistenza di tali minacce e valutare eventuali rimedi; gli organi di controllo hanno il compito di verificare il costante monitoraggio da parte dell'imprenditore. In via generale possono influenzare negativamente le prospettive di continuità un andamento gestionale, con riduzione dei ricavi e/o incrementi dei costi, ed il conseguente peggioramento dei margini. Queste minacce alla continuità tipicamente presentano prima o poi riflessi finanziari, come incapacità di generare sufficienti flussi di cassa per sostenere il debito, ma se l'orizzonte temporale richiesto dal legislatore è quello di un esercizio, molto probabilmente entro un simile periodo di tempo questo tipo di minacce alla continuità (individuabili da un'analisi gestionale a livello principalmente di Conto economico) si saranno già tradotte in criticità per la sostenibilità del debito.

Il pregiudizio alla continuità richiamato dal legislatore rappresenta un concetto più ampio della non sostenibilità dei debiti. La non sostenibilità dei debiti è una minaccia alla continuità, ma vi possono essere minacce alla continuità correlate ad altro tipo di eventi. Alcuni di questi possono essere intercettate e per quanto possibile anticipate in presenza di un affidabile **sistema di controllo interno e (soprattutto) di risk management (SCIR)** e possono essere rappresentati, ad esempio, da rilevanti perdite per danni ambientali, da controversie giudiziarie che coinvolgono i vertici della società, da profondi dissidi nella proprietà, da perdita improvvisa di clienti o fornitori fondamentali per motivi esogeni o a fattori strutturali di sistema. Queste minacce non sono rilevabili dagli indici di cui alla delega, in quanto avulse dal sistema dei valori di bilancio al quale tali indici si riconnettono, ma devono essere attentamente monitorate da parte dell'organo amministrativo appunto per il tramite della strutturazione di un composito ed efficace sistema di *governance* in grado di presidiarle.

Esemplificativamente si considerino anche gli eventi che secondo il Principio di revisione internazionale (Isa Italia n. 570 *Continuità aziendale*) possono compromettere la continuità aziendale. Trattasi per lo più di **indicatori non finanziari**, tra cui si segnalano i seguenti:

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo;
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

5.6.2. Non sostenibilità del debito (Delega art. 13/2)

Dal punto di vista logico **il sistema di indicatori è gerarchico** e l'applicazione degli indici deve avvenire nella sequenza indicata. Il superamento del valore soglia del primo indicatore (1) rende ipotizzabile la presenza della crisi. In assenza di superamento del primo indicatore (1), si passa alla verifica del secondo (2), e in presenza di superamento della relativa soglia è ipotizzabile la crisi. In mancanza del dato, si passa al gruppo di indici (3) di cui all'art. 13, comma 2.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.6. Ritardi di pagamento reiterati e significativi

Sono indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa quelli indicati nel prospetto riportato *infra*.

Il sistema gerarchico di indicatori individuato dal CNDCEC. Indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa
1) Patrimonio netto negativo
2) DSCR (<i>Debt Service Coverage Ratio</i>) a 6 mesi inferiore a 1
3) Qualora non sia disponibile il DSCR, devono essere superate congiuntamente le seguenti soglie: a) indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra oneri finanziari e fatturato; b) indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali; c) indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto tra <i>cash flow</i> e attivo; d) indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine; e) indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Si descrivono di seguito le modalità di calcolo degli indicatori individuati dal CNDCEC che – lo si ribadisce – ha inteso definire un percorso integrato di autodiagnosi dello stato di salute dell'impresa e non singoli algoritmi da valutare disgiuntamente²¹.

1) Patrimonio netto negativo

Tale indice è rilevabile direttamente dal dato del “patrimonio netto” (totale voce A, sezione “passivo” dello Stato patrimoniale, art. 2424 c.c.), a cui occorre sottrarre:

- crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A, Stato patrimoniale attivo);
- dividendi deliberati non ancora contabilizzati;
- riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi, indipendentemente dal suo saldo, in linea con quanto disposto dall'art. 2426 c.c., comma 1, n. 11-*bis*;
- riserve specifiche derivanti dall'applicazione degli IFRS (ad es. riserve di *fair value*, riserve attuariali, riserva *stock option*), qualora l'impresa adotti i principi contabili internazionali.

È un indice di crisi che trova applicazione per tutte le imprese la presenza di un patrimonio netto negativo o, per le società di capitali, al di sotto del limite di legge. Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite legale per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484, comma 4, c.c.). Indipendentemente dalla situazione finanziaria, detta circostanza costituisce quindi un pregiudizio alla continuità aziendale, fintantoché le perdite non siano state ripianate e il capitale sociale non sia riportato almeno al limite legale.

²¹ R. Ranalli, “Definiti gli indici della crisi e il percorso di rilevazione dei suoi fondati indizi”, *Il Fallimentarista*, 2019.

Si possono pertanto delineare le seguenti situazioni:

- i) patrimonio netto *negativo*: vi è la presunzione dello stato di crisi;
- ii) patrimonio netto *positivo*: occorre verificare l'equilibrio del DSCR e – nel caso in cui quest'ultimo non sia disponibile o attendibile – calcolare i cinque indici e verificare il superamento delle soglie individuate (diverse a seconda del settore di attività).

2) Il DSCR (*debt service coverage ratio*)

Si considera altresì un indice di crisi che trova applicazione per tutte le imprese la presenza di un DSCR a 6 mesi con valore inferiore ad 1. Il DSCR, nella versione semplificata, è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei 6 mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale. Valori di tale indice superiori a 1, denotano la stimata capacità di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di 6 mesi, valori inferiori a 1 ne segnalano l'incapacità.

Il DSCR è utilizzabile solo in presenza di dati prognostici non reputati inaffidabili dagli organi di controllo, secondo il loro giudizio professionale, a partire dal *budget* di tesoreria usato ai fini della costruzione dei flussi di cassa rilevanti.

La stima del dato prognostico è compito dell'organo amministrativo, attraverso il ricorso agli adeguati assetti. La valutazione della relativa adeguatezza rientra tra i doveri dell'organo amministrativo che è chiamato a "*valutare costantemente... se sussiste l'equilibrio finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione*".

In particolare, per il calcolo del DSCR possono essere alternativamente seguiti due approcci basati su *budget* di tesoreria. La scelta tra i due approcci è rimessa agli organi di controllo e dipende dalla qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi. Ai fini del calcolo del DSCR l'orizzonte temporale di 6 mesi può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio se superiore a 6 mesi, se ciò rende più agevole ed affidabile il calcolo del DSCR. In ogni caso, numeratore e denominatore devono essere tra di loro confrontabili. Le procedure di costruzione e utilizzo del modello quantitativo di previsione dei flussi dell'impresa devono essere controllabili e adeguate alla complessità ed alle dimensioni dell'impresa. Il DSCR deriva da un *budget* di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi 6 mesi. Si precisa che sono normali gli scostamenti tra i dati stimati e quelli consuntivi: tale scostamento non è, di per sé, sintomatico di scarsa affidabilità della costruzione dei dati prognostici. Si riportano di seguito i due diversi approcci di calcolo del DSCR.

1° approccio

Il calcolo è effettuato mediante il rapporto:

$$\frac{\text{flussi disponibili alla copertura del debito (nei 6 mesi successivi)}}{\text{uscite previste per il rimborso di debiti finanziari (nei 6 mesi successivi)}}$$

Al numeratore si sommano tutti i flussi disponibili per il suddetto servizio al debito, dati dal totale delle entrate di liquidità previste nei successivi 6 mesi, dal quale sottrarre

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.6. Ritardi di pagamento reiterati e significativi

tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo ad eccezione dei rimborsi dei debiti, i quali sono posti al denominatore²².

Al denominatore si sommano le uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori). Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi 6 mesi.

2° approccio.

Il calcolo è effettuato mediante il rapporto:

$$\frac{\text{flussi di cassa complessivi al servizio del debito (nei 6 mesi successivi)}}{\text{flussi necessari per rimborsare il debito non operativo in scadenza (nei 6 mesi successivi)}}$$

Al numeratore, costituito dai flussi al servizio del debito, vanno inseriti:

- i flussi operativi al servizio del debito. Essi corrispondono al *free cash flow from operations* (FCFO) dei 6 mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa applicando il Principio OIC 10, deducendo da essi i flussi derivanti dal ciclo degli investimenti. A tal fine non concorrono al calcolo dei flussi operativi gli arretrati di cui alle lett. e) e f);
- le disponibilità liquide iniziali;
- le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento. Con riferimento alle linee autoliquidanti esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono "anticipabili".

Il denominatore corrisponde al debito non operativo che deve essere rimborsato nei 6 mesi successivi. Esso è costituito da:

- pagamenti previsti, per capitale ed interessi, del debito finanziario;
- debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, non corrente e cioè debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge (e pertanto è o scaduto ovvero oggetto di rateazioni), il cui pagamento, anche in virtù di rateazioni e dilazioni accordate, scade nei successivi 6 mesi;
- debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia²³. Nel caso di debito derivante da piani di rientro

²² Si tiene quindi conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria. Nell'ambito di quest'ultima, rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non utilizzate delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, si renda disponibile l'utilizzo. Con riferimento alle linee autoliquidanti, esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono "anticipabili".

²³ Il pagamento delle forniture, nel nostro Paese, viene raramente effettuato alla scadenza contrattuale ed è invalso l'uso, da parte dell'intero sistema, di pagamenti differiti. Ai fini del calcolo di entrambe le versioni del DSCR viene ammesso il pagamento dei fornitori differito rispetto alla scadenza contrattuale a condizione che esso non superi il limite della fisiologia. È fisiologico un pagamento differito rispetto al termine contrattuale quando risultino confermate tutte le seguenti condizioni: i) non comporti reazione da parte del fornitore mediante azioni volte alla riscossione o alla pretesa degli interessi moratori; ii) il fornitore prosegua regolarmente le forniture (senza condizionarle a pagamenti a pronti delle forniture); iii) la gestione della *supply chain* intervenga senza interruzioni. Quanto riportato sopra prescinde del rispetto dei termini fissati dal D.Lgs. n. 231/2002 che aveva recepito la Direttiva n. 2000/35/CE emanata in tema di ritardi nei pagamenti nelle transazioni commerciali. In tal caso, peraltro, gli interessi mora-

accordati dai fornitori/creditori, rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi, che scade nei 6 mesi;

- linee di credito in scadenza nei 6 mesi successivi, salvo che se ne ritenga ragionevole il rinnovo o il mantenimento.

3) Gli indici di settore di cui all'art. 13, comma 2

Se il patrimonio netto è positivo, il capitale sociale è sopra il limite legale e il DSCR non è disponibile, oppure non è valutato sufficientemente affidabile per la inadeguata qualità dei dati prognostici, si adottano i seguenti cinque indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività, che devono allertarsi tutti **congiuntamente**, in quanto ciascun indice – qualora distintamente considerato – fornisce solo viste parziali di eventuali indizi di crisi.

La valutazione unitaria raccomandata dal legislatore richiede pertanto il contestuale “*superamento*” di tutte le soglie rispettivamente stabilite per gli indici in oggetto. Si evidenzia che ai fini dell'applicazione degli *alert* occorre considerare la correlazione degli indicatori con il rischio: si riportano di seguito indicazioni utili al calcolo dei cinque indici identificati dal CNDCEC, segnalando che in calce alla descrizione di ogni indice è riportata l'indicazione in merito alla correlazione degli indicatori con il rischio, ed è pertanto data evidenza del caso in cui sussista una situazione di rischio.

3.a) Indice di sostenibilità degli oneri finanziari, calcolato come rapporto tra:

$$\frac{\text{interessi e altri oneri finanziari}}{\text{debiti totali}}$$

L'indice di sostenibilità degli oneri finanziari e l'indice di ritorno liquido dell'attivo di cui al punto 3.c misurano la “*sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare*”. L'indice in parola è così composto:

- al numeratore, gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art. 2425 c.c.;
- al denominatore, i ricavi netti, ovvero la voce A.1) Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 c.c.

È individuata una situazione di rischio se il valore dell'indice di sostenibilità degli oneri finanziari ottenuto è **maggiore** rispetto al valore soglia.

3.b) Indice di adeguatezza patrimoniale, calcolato come rapporto tra:

tori *ex lege*, anche se non richiesti dal fornitore, sono portati in conto per la costruzione del DSCR. Tale deroga non opera in relazione al disposto del D.L. n. 1/2012 convertito nella Legge n. 27/2012 in materia di prodotti agricoli deteriorabili e di altri prodotti agricoli ed alimentari, al D.Lgs. n. 192/2012 di recepimento della Direttiva n. 2011/7/UE, salvo per i conferimenti di prodotti agricoli da parte dei soci.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.6. Ritardi di pagamento reiterati e significativi

patrimonio netto

debiti totali

L'indice è dato dal rapporto tra patrimonio netto e totale debiti e corrisponde a quanto indicato dal legislatore all'art. 13, comma 1, CCI.

L'indice è così costituito:

- al numeratore, il patrimonio netto costituito dalla voce A Stato patrimoniale passivo dell'art. 2424 c.c., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A Stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberati;
- al denominatore, i debiti totali costituiti da tutti i debiti (voce D passivo dell'art. 2424 c.c.), indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi (voce E passivo dell'art. 2424 c.c.).

È individuata una situazione di rischio se il valore dell'indice di adeguatezza patrimoniale ottenuto è *minore* rispetto al valore soglia.

3.c) Indice di ritorno liquido dell'attivo, calcolato come rapporto tra:

cash flow

totale attivo da Stato patrimoniale

Come già anticipato l'indice di ritorno liquido dell'attivo, unitamente all'indice di sostenibilità degli oneri finanziari di cui al punto 3.a, misura la "sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare".

L'indice in oggetto è così costituito:

- al numeratore, il *cash flow* ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad es. ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad es. rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate);
- al denominatore il totale dell'attivo dello Stato patrimoniale *ex art.* 2424 c.c.

È individuata una situazione di rischio se il valore dell'indice di ritorno liquido dell'attivo ottenuto è *minore* rispetto al valore soglia.

3.d) Indice di liquidità, calcolato come rapporto tra:

attività a breve termine

passività a breve termine

L'indice di liquidità confronta il passivo esigibile a breve con le attività parimenti realizzabili monetariamente a breve, ed è così costituito:

- al numeratore, l'attivo a breve termine quale risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante (voce C attivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D attivo dell'art. 2424 c.c.);
- al denominatore, il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).

È individuata una situazione di rischio se il valore dell'indice liquidità ottenuto è *minore* rispetto al valore soglia.

3.e) Indice di indebitamento previdenziale o tributario, calcolato come rapporto tra:

$$\frac{\text{totale dell'indebitamento previdenziale e tributario}}{\text{totale attivo da Stato patrimoniale}}$$

L'indice di indebitamento previdenziale e tributario incorpora nel modello gli indicatori della crisi richiamati dall'art. 15 CCI che – lo si ricorda – disciplina l'obbligo di segnalazione di creditori pubblici qualificati.

L'indice in parola è così calcolato:

- al numeratore, l'indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari (voce D.12 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, e l'indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo;
- al denominatore, l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello Stato patrimoniale art. 2424 c.c.

È individuata una situazione di rischio se il valore dell'indice di indebitamento previdenziale o tributario ottenuto è *maggiore* rispetto al valore soglia.

Gli indici calcolati devono essere confrontati con le soglie di allerta, anche queste individuate dal CNDCEC, sulla base delle differenti attività svolte e delle conseguenti caratteristiche peculiari dalle imprese, differenziate in base alla tipologia di attività econo-

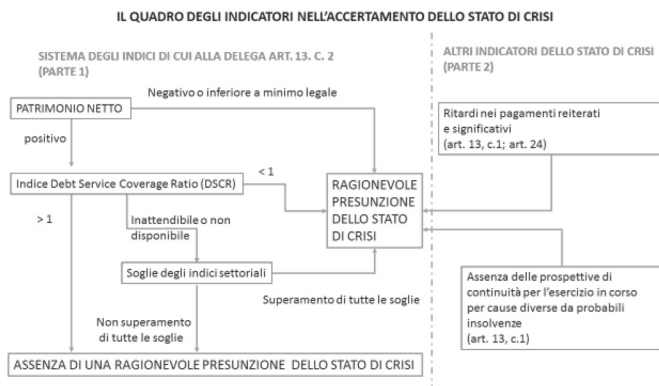
5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.6. Ritardi di pagamento reiterati e significativi

mica delle classificazioni ISTAT. Si riportano di seguito le soglie di allerta elaborate dal CNDCEC nel documento aggiornato al 20 ottobre 2019 *Crisi d'impresa. Indici d'allerta*.

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVID %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE / TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
(B) ESTRAZIONE (C) MANIFATTURA (D) PROD. ENERGIA/GAS	3,0	7,6	93,7	0,5	4,9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI (F) TRASM. ENERGIA/GAS	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
(F41) COSTRUZIONE DI EDIFICI	3,8	4,9	108,0	0,4	3,8
(F42) INGEGNERIA CIVILE (F43) COSTR. SPECIALIZZATE	2,8	5,3	101,1	1,4	5,3
(G45) COMM. INGROSSO + DETT. AUTOVEICOLI (G46) COMM. INGROSSO (D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
(G47) COMM. DETTAGLIO (S6) BAR e RISTORANTI	1,5	4,2	89,8	1,0	7,8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1,5	4,1	86,0	1,4	10,2
(JMN) SERVIZI ALLE IMPRESE	1,8	5,2	95,4	1,7	11,9
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2,7	2,3	69,8	0,5	14,6

A titolo riepilogativo, si riporta di seguito il quadro d'assieme degli indicatori della crisi stabiliti dal CNDCEC.



Gli indicatori elaborati dal CNDCEC potrebbero non essere adeguati a tutte le realtà aziendali. L'art. 13, comma 3, CCI prevede una deroga agli indici standardizzati, consentendo alle imprese l'utilizzo di misuratori più adatti previa attestazione di un professionista indipendente in merito alla loro validità. Gli indicatori personalizzati devono essere utilizzati quando l'impresa non valuti adeguati quelli "standard". Le principali ragioni di inadeguatezza degli indici, secondo il CNDCEC, possono risiedere:

- i) in una non precisa o non più attuale classificazione dell'impresa sulla base dei codici Istat, anche in considerazione del fatto che sono stati aggregati circa 900 macro-settori economici Ateco in 10 categorie, quindi è plausibile che alcune imprese possano non essere rappresentate dai valori standard elaborati dal CNDCEC;
- ii) in una struttura dell'impresa che presenti specifiche peculiarità nel modello che rendono gli indici scarsamente significativi.

Si precisa che l'attestatore naturalmente non deve partecipare al processo decisivo su quali indicatori utilizzare, in quanto tale compito spetta all'imprenditore, ma dovrà

verificare l'adeguatezza degli indici individuati dalla società. La relazione di attestazione rilasciata dal professionista sarà a sua volta allegata alla Nota integrativa al bilancio d'esercizio costituendone parte integrante, e produrrà effetto a decorrere dall'esercizio successivo rispetto a quello cui si riferisce il bilancio²⁴.

5.7. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI ALLERTA

La nuova versione dell'art. 2086 del Codice civile, già richiamata ed entrata in vigore il 16 marzo 2019, ha imposto nuove regole di *governance*, richiedendo una maggiore responsabilizzazione dell'imprenditore e degli organi societari in relazione agli obblighi di vigilanza e prevedendo che l'imprenditore – in forma societaria o collettiva²⁵:

- si doti di “**un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**”;
- si attivi “**senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale**”.

I nuovi assetti organizzativi previsti dalla riforma non devono riguardare solo gli organi di amministrazione e di controllo ma l'intera struttura aziendale, regolando sia l'organizzazione societaria e i procedimenti decisionali sia la parte propriamente esecutiva e operativa dell'attività aziendale, nell'ottica della compiuta e corretta realizzazione dell'oggetto sociale.

Per assetto organizzativo, amministrativo e contabile si deve intendere l'insieme delle regole, direttive e procedure idonee a garantire che la gestione dell'impresa si esprima ad un livello operativo adeguato²⁶.

Nello specifico si ha:

- un **assetto organizzativo**²⁷ adeguato laddove la società si sia dotata di un sistema di *corporate governance* e quindi abbia articolato gli organismi di amministrazione e di controllo in modo proporzionato alla propria complessità operativa, ossia in prima approssimazione alle proprie dimensioni; ciò deve portare quantomeno a

²⁴ Si veda: A.A.V.V., “Indicatori “personalizzati”, quando e come si utilizzano” in *Indicatori di allerta standard e personalizzati* a cura di P. Ceroli, A. Menghi, G. Borroni, *Il Sole - 24 Ore*, Milano, 2019.

²⁵ Le disposizioni della nuova formulazione dell'art. 2086 del Codice civile prevedono l'adozione degli adeguati assetti organizzativi solo per le imprese costituite in forma societaria o collettiva. Sono pertanto escluse dall'applicazione dell'articolo in parola le imprese individuali, le imprese non commerciali, le associazioni, le fondazioni e i consorzi, alle quali è tuttavia applicabile il sistema dell'allerta di cui all'art. 12 CCI. Inoltre, l'art. 3, comma 1 CCI prevede l'obbligo per l'imprenditore individuale di adottare “*misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato della crisi*”, e si evince pertanto la necessità – anche in questo caso – di dotarsi di adeguati assetti. È interessante notare che nel caso delle imprese individuali – in assenza degli organi di controllo previsti all'art. 14 CCI – le segnalazioni effettuate dai soggetti pubblici qualificati ai sensi dell'art 15 CCI assumono un ruolo fondamentale rispetto alla prevenzione della crisi.

²⁶ Si veda: A. Roda, “Organi di amministrazione e controllo” in A. Panizza (a cura di), *Crisi d'impresa e adeguati assetti gestionali*, IPSOA Wolters Kluwer, Milano, 2020.

²⁷ Si veda per approfondimenti: P. Riva, *I ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, 2020.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.7. Gli elementi del sistema di allerta

poter ragionevolmente garantire: i) una articolata gestione dell'attività da parte degli amministratori basata sul perseguimento di strategie che partano dalla lettura consapevole di dati attendibili sia consuntivi sia prospettici; ii) alla vigilanza sull'operato degli amministratori da parte di controllori qualificati, ossia dei sindaci; 3) al controllo in coerenza con i principi di revisione dell'attendibilità e della robustezza dei dati da parte dei medesimi sindaci o, nelle realtà di maggiori dimensioni, da parte di revisori appositamente nominati.

Una definizione è rinvenibile nell'ambito delle "Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate" (par. 3.4 della nuova bozza per la consultazione ottobre 2020), secondo le quali per assetto organizzativo si intende "il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità";

- un **assetto amministrativo** adeguato nel momento in cui, da un lato, lo svolgimento delle attività aziendali e delle sue fasi è procedimentalizzato, e dall'altro sono stati implementati sistemi di *reporting*, di *budgeting* e di pianificazione che permettono *ex ante* di disporre di indicatori indispensabili a comprendere: la prevedibile evoluzione della situazione aziendale; le variabili rilevanti e le leve a disposizione del *management*; nonché di monitorare *ex post* gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati;
- un **assetto contabile** adeguato quando esiste un sistema efficiente di rilevazione tempestiva cui consegue una rappresentazione veritiera e corretta dei fatti aziendali in coerenza con i principi contabili e avendo ben presente la necessità di operare in *compliance* con la normativa civilistica, fiscale, previdenziale.

È importante notare che gli assetti aziendali:

- devono essere modulati in relazione alla natura e alle dimensioni dell'impresa (a titolo esemplificativo e non esaustivo: attività svolta, volume d'affari, numero di dipendenti, numero di stabilimenti, esistenza di partecipazioni, ecc. ecc.)²⁸;
- non sono finalizzati solo all'ottenimento di risultati positivi, ma anche alla prevenzione di uno stato di crisi e ad evitare la perdita della continuità aziendale.

5.7.1. La procedura di allerta come policy aziendale

La procedura interna, da prevedere per il rispetto di quanto previsto dalla norma in materia di allerta, dovrà innanzitutto assegnare compiti e responsabilità conseguenti ai soggetti coinvolti. Tra questi possono essere annoverati:

- l'ufficio fornitori, per la comunicazione dei solleciti pervenuti e le informazioni provenienti dall'archivio fornitori;

²⁸ Ciò anche in ragione del fatto che la valorizzazione delle specificità della singola impresa trova la propria massima espansione in materia di misure d'allerta, come previsto dall'art. 13, comma 3 CCI che recita: "L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. [...]".

- l'ufficio finanza, per il monitoraggio del debito bancario e degli affidamenti, oltre che per la comunicazione di riduzioni di affidamenti o richieste di rientro;
- l'ufficio legale, per la comunicazione di ogni sollecito o diffida pervenuta dai creditori, di azioni esecutive intentate da terzi per inadempimenti contrattuali e di contenziosi;
- l'ufficio contabilità, per i dati contabili e la previsione dei flussi di cassa futuri;
- la funzione di controllo di gestione, per i dati sulla marginalità e per l'elaborazione del piano industriale, del *budget* e dei vari *report* periodici.

La procedura dovrà inoltre stabilire periodicamente la *reportistica* da fornire agli organi di controllo affinché questi svolgano le verifiche loro imposte dal codice della crisi. La frequenza dovrebbe essere almeno trimestrale, magari posta in relazione alle riunioni del collegio sindacale. Monitoraggi più stretti devono essere previsti in presenza di situazioni di potenziale criticità o al semplice aggravarsi delle condizioni.

5.7.2. Il sistema di reporting aziendale propedeutico all'applicazione della procedura di allerta

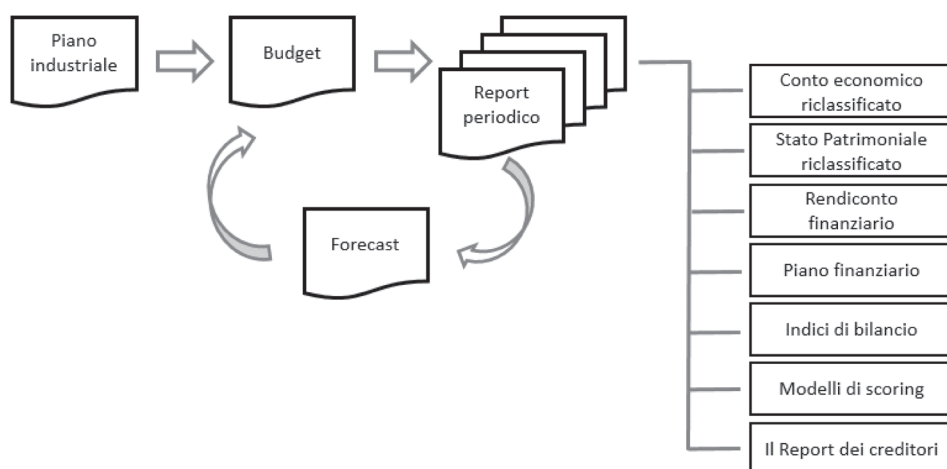
I prospetti utilizzabili per le verifiche del sistema di allerta possono essere molteplici. Occorre che tali prospetti, applicati all'interno di un sistema di *reporting* periodico aziendale facente parte di un più ampio sistema di pianificazione e controllo, siano in grado di rilevare tutti e tre gli approcci di accertamento degli indizi di crisi: esterno, interno-consuntivo e interno-previsionale.

La configurazione di un sistema di pianificazione e controllo applicabile in azienda dovrebbe essere riconducibile alla presenza di:

- Piano industriale;
- *Budget*;
- *Reporting* periodico;
- *Forecast*.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.7. Gli elementi del sistema di allerta



Di seguito si propone l'illustrazione grafica²⁹ del funzionamento della struttura informativa, evidenziando l'interconnessione tra i diversi documenti:

È interessante notare che gli strumenti riepilogati nel prospetto *supra* riportato hanno il duplice scopo della pianificazione strategica e della programmazione operativa. Si distingue tra pianificazione e programmazione innanzitutto in base all'orizzonte temporale preso in considerazione:

- la pianificazione si sviluppa in un arco temporale di medio-lungo termine, tipicamente compreso tra i 3 e i 5 anni e individua nel piano industriale lo strumento di riferimento;
- la programmazione è riferibile ad un arco temporale di breve termine, coincidente in genere con l'esercizio amministrativo articolato in periodi infrannuali, e individua nel *budget* lo strumento principale.

Un'ulteriore distinzione tra pianificazione e programmazione è legata allo scopo del processo:

- la pianificazione consiste nella previsione dei possibili futuri scenari, nella determinazione della strategia generale, del modello di *business* e della struttura organizzativa da adottare, nella definizione delle azioni operative da intraprendere e del relativo impatto economico-finanziario e patrimoniale di medio-lungo periodo;
- la programmazione definisce le modalità operative con le quali l'azione strategica trova concreta realizzazione, determinando ruoli, mansioni e attività assegnate, nonché sviluppando l'acquisizione e l'utilizzo di fattori produttivi e delineando il

²⁹ Immagine tratta da A. Quagli, A. Panizza, "Il sistema di allerta" in *Crisi d'impresa e Insolvenza, Il Caso.it*, 21 maggio 2019. Sul tema si veda: E. Ricciardiello, P. Vola, A. Panizza "L'alta dirigenza aziendale e la prevenzione della crisi" in P. Riva (a cura di), *I nuovi compiti degli organi sociali, Il Sole - 24 Ore*, Collana "Crisi d'Impresa", Milano, 2019.

processo di trasformazione tecnica nonché i processi connessi alla funzione commerciale³⁰.

L'elemento che deve accomunare tutte le componenti del sistema di controllo di gestione aziendale, così come sopra sinteticamente esemplificato, è la struttura degli schemi e dei prospetti che lo compongono. Una configurazione lineare favorisce, infatti, la necessaria confrontabilità delle informazioni prospettiche di breve periodo (*budget*) e di medio e lungo periodo (piano industriale) con quelle consuntive (*report* periodico infrannuale). Una siffatta impostazione, favorendo la necessaria attività di analisi degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente consuntivato, consente di intercettare per tempo le situazioni di crisi e di insolvenza prospettica. In questo modo risulterebbero favoriti gli interventi tempestivi di riassetto aziendale, prima ancora che si verificino le condizioni necessarie per entrare in allerta.

Tra gli schemi e i prospetti facenti parte del *Reporting* periodico verrà concentrata l'attenzione sul *Report* dei creditori, su quello degli indici di bilancio e sul piano finanziario.

Il report dei creditori

Il *report* dei creditori deve sintetizzare le risultanze dell'approccio esterno. Esso dovrà essere articolato per creditore e raggruppato per classi omogenee, quali ad esempio i fornitori strategici, i fornitori non strategici, gli altri fornitori, le banche, gli altri creditori finanziari e i dipendenti. Per ciascun creditore il prospetto mostrerà il saldo contabile del relativo conto di contabilità e l'importo del debito scaduto, possibilmente suddiviso per ampiezza del ritardo.

Creditori	Saldo	di cui scaduto	Giorni di ritardo	Solleciti	Azioni
Fornitori strategici					
Fornitori non strategici					
Altri fornitori					
Banche					
Altri creditori finanziari					
Debiti verso dipendenti					
TOTALI					

³⁰ Si veda: Z. De Pietri, F. Dimastromatteo, M. Gennari, M. Massaro, A. Panizza "Assetto amministrativo" in A. Panizza (a cura di), *"Crisi d'impresa e adeguati assetti gestionali"*, IPSOA Wolters Kluwer, Milano, 2020.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.7. Gli elementi del sistema di allerta

Si tratta di un prospetto consuntivo che unisce dati contabili ed eventi connessi alla relazione con il creditore. In quanto tale, è un fondamentale strumento di verifica di indizi di crisi con il criterio esterno – oggettivo.

Il prospetto dovrà specificatamente permettere di rilevare:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti. Tale indicazione è strumentale per potersi avvalere delle misure premiali.

L'elaborazione di questo *report* con cadenza almeno trimestrale contribuisce all'aggiornamento della situazione dell'indebitamento a breve.

Il *report* sugli indici di bilancio

Decretare lo stato di crisi di un'impresa sulla base degli indicatori significativi previsti dal comma 1 dell'art. 13 CCI e di quelli formalizzati dal CNDCEC nel documento "*Crisi d'impresa. Indici d'allerta*" può essere per certi versi riduttivo.

Un'impresa virtuosa dovrebbe prevedere l'applicazione costante di un set più completo di indici di quelli previsti per il rispetto del primo e del secondo comma dell'art. 13; tra questi ulteriori indici e indicatori, non solo di matrice quantitativa, che la mettano in condizione di monitorare con costanza l'andamento delle proprie *performance* e di intervenire conseguentemente per tempo, realizzando il comportamento gestionale responsabile richiesto all'imprenditore. In questo modo non si configurerebbe un *set* di indicatori alternativi a quelli previsti dalla norma, ma si completerebbe l'informazione con altri scelti in autonomia dall'imprenditore, costituendo un *report* nel quale trovano esposizione svariati indici di bilancio, riconducibili a quelli di redditività, di liquidità, di struttura, di indebitamento, di rotazione e durata, possibilmente associati ad altri di natura extra-contabile. Previa adeguata valutazione del rischio di crisi, ogni impresa potrebbe spingersi nell'identificare un certo numero di indicatori segnaletici (economici, finanziari, patrimoniali, tecnico-operativi, organizzativi, qualitativi, gestionali, ecc.)³¹.

³¹ L'utilizzo di questi indicatori potrebbe avvenire in funzione di una sistematica rilevazione di possibile emersione della crisi basata su fasi successive riconducibili a:

- identificazione di una scala di valutazione, in base alla quale si procede all'attribuzione di un valore ad ogni indice al verificarsi di una situazione di criticità. L'impostazione di un'analitica scala di gravità/rilevanza risulta opportuna per migliorare il contributo che ogni indice individuato può fornire alla definizione di una condizione di crisi;
- attribuzione ad ogni classe di indici di un punteggio di sintesi che deriva dall'attribuzione ad ogni indice di un peso variabile sulla base dell'importanza di ognuno di questi;

Come detto, il comma 3 dell'art. 13 del Codice prevede che l'impresa, nel caso in cui preferisca identificare autonomamente gli indici idonei a far presumere lo stato di crisi, debba fare attestare ad un professionista indipendente l'adeguatezza di questi indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione dovrà essere allegata alla Nota integrativa al bilancio di esercizio. Qualche dubbio si pone con riguardo alla applicazione della prescrizione alle imprese non tenute alla redazione del bilancio di esercizio, ma si ritiene che per avvalersi della possibilità offerta dal comma 3 dell'art. 13 l'obbligo di pubblicità possa essere assolto con il deposito al registro delle imprese.

Di seguito si presenta un possibile esempio di griglia di indicatori, nella fattispecie rappresentata unicamente da indici di natura economico, finanziaria e patrimoniale. Nell'esempio, l'analisi della situazione finanziaria è svolta osservando indici riferiti: i) al rapporto tra disponibilità liquide e passività a breve e al rapporto tra flusso di cassa operativo e ricavi, al fine di esaminare l'efficienza nella capacità di generare cassa dalla gestione, ii) al rapporto tra flusso di cassa operativo e debiti a breve termine, per vedere la capacità di onorare le scadenze a breve tramite il flusso normale di cassa. La sostenibilità del debito è osservata anche con riferimento al profilo patrimoniale (i vari rapporti di indebitamento) e al profilo economico (debiti/ricavi). È inoltre opportuno il monitoraggio del costo del debito. Ovviamente dovranno essere presenti gli indici già espressamente richiamati dal legislatore, ossia quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare (sostanzialmente un *DSCR – Debt Service Coverage Ratio*) e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi (sostanzialmente un *DER – Debt Equity Ratio*). Tali indici saranno presentati nella loro successione temporale, e confrontati tanto con i dati di *budget* interni, quanto con i dati di settore, che dovrebbero essere forniti periodicamente dal CNDCEC. Qualora sia presente un piano industriale, tali indici saranno esposti prendendo come riferimento temporale la durata del piano stesso.

Indicatori	1/1/t	1° trim	2° trim.	...	budget	settore	best
Liquidità/passivo a BT							
Liquidità + Crediti BT / passivo a BT							
<i>Cash Flow</i> op./Ricavi							
<i>Cash Flow</i> op./ (Quota capitale annua debito + Oneri fin.)							

- definizione di una media ponderata finale ottenuta dalla valorizzazione delle classi di indici sulla base della quale si è in grado di definire la situazione di gravità della crisi.

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

5.7. Gli elementi del sistema di allerta

Indicatori	1/1/t	1° trim	2° trim.	...	budget	settore	best
(Passivo corrente + Passivo a medio/lungo)/Patrimonio netto							
Debiti fin./Ricavi							

Il report piano finanziario a breve termine

Il terzo prospetto è rappresentato dal piano finanziario che sviluppa, a partire dalla cassa iniziale, la dinamica finanziaria riconducibile alle entrate e alle uscite suddivise per categorie di soggetti e/o operazioni. La scansione temporale con la quale procedere alla sua elaborazione deve essere almeno trimestrale. Ogni proiezione effettuata con una tempistica più breve è ovviamente fortemente consigliata. L'analisi del flusso di cassa ha rilievo autonomo ma è determinante per stabilire la previsione di un eventuale *deficit* di cassa, in considerazione anche del possibile utilizzo degli affidamenti residui. Di seguito si propone sintetico esempio.

Flussi di cassa	1/1/t	1° trim	2° trim.	3° trim	4° trim	annuale	budget
Cassa iniziale							
Entrate							
clienti							
altri commerciali							
banche							
altri finanziatori							
Uscite							
fornitori							
dipendenti							
altri commerciali							
banche							
altri finanziatori							
Flusso di cassa							
Cassa finale							
<i>Affidamenti non usati</i>							
Avanzo di cassa							

5.7.3. Il report di verifica

Il *report* di verifica, predisposto dagli organi di controllo, e inteso come *report* di sintesi, attingerà informazioni dai tre prospetti sopracitati, opportunamente integrati dalla ulteriore documentazione volta a considerare aspetti specifici di particolare rilievo. Questo *report* dovrà contenere il giudizio degli organi di controllo, chiamati ad esprimersi con riferimento all'esistenza o meno di eventuali indizi della crisi. Qualora nel *report* sia rilevata la presenza di segnali di crisi, lo stesso dovrà essere corredato da una seconda parte nella quale riportare l'elenco delle opportune chiarificazioni da produrre da parte dell'imprenditore e l'elenco delle eventuali azioni correttive.

Nel caso in cui l'imprenditore non fornisca giustificate rassicurazioni, o quando le azioni da lui proposte siano considerate insufficienti a fronteggiare l'emergente stato di crisi, gli organi di controllo dovranno inviare comunicazione all'Organismo di Composizione della Crisi di Impresa (OCRI). In questa comunicazione, gli stessi, unitamente alla produzione del *Report*, dovranno esprimere un giudizio finale in merito alla rilevazione dei fondati indizi di crisi.