



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA:
STRUMENTI PER UNA NUOVA CULTURA
DELLA PREVENZIONE**

**THE BUSINESS CRISIS CODE: TOOLS FOR A
NEW CULTURE OF PREVENTION**

Relatore:

Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:

Jessica Montanari

Anno Accademico 2022/2023

*Dedicato alla mia famiglia.
Ai miei genitori per il loro supporto silenzioso ma continuo,
e ai miei fratelli per essere il mio sorriso quotidiano.*

INDICE

Introduzione pag. 4

Capitolo 1 Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

1.1 Evoluzione della disciplina della crisi d'impresa pag. 6

1.2 Disposizioni generali e ambito di applicazione pag. 8

1.3 La composizione negoziata per la soluzione della crisi..... pag. 10

1.3.1 La figura dell'esperto pag. 11

1.3.2 Misure protettive e cautelari..... pag. 13

1.3.3 Conclusione delle trattative pag. 14

Capitolo 2 Individuazione degli indicatori di allerta

2.1 Una nuova cultura della prevenzione e gli strumenti di allerta pag. 19

2.2 Il sistema degli indici..... pag. 24

2.2.1 Gli indici proposti dal CNDCEC e le modalità di calcolo pag. 26

2.2.2 I limiti degli indici: i falsi segnali pag. 30

Conclusioni pag. 31

Bibliografia - sitografia pag. 33

INTRODUZIONE

Il presente elaborato intende analizzare il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, ufficialmente entrato in vigore il 15 luglio 2022, focalizzandosi sull'intento del legislatore e degli organi competenti di istruire gli imprenditori in merito ad una nuova cultura basata sulla prevenzione delle situazioni di crisi, così da poter evitare una condizione irreversibile di insolvenza risolvibile con la sola liquidazione giudiziale.

A fronte di questo, il primo capitolo, oltre a presentare brevemente la normativa da poco entrata in vigore, analizzandone gli sviluppi e la composizione, introduce il nuovo istituto della composizione negoziata. Istituto nato per risolvere una situazione di crisi spesso antecedente l'insolvenza, avvalendosi dell'aiuto di un esperto incaricato ed evitando il coinvolgimento del tribunale, il quale provocherebbe un ampliamento delle tempistiche di risoluzione e una maggiorazione dei costi da sostenere.

Il capitolo si conclude con una rosa di possibili esiti della precedente trattativa, i quali permettono all'imprenditore in stato di difficoltà di potersi reimmettere nel mercato consentendogli di agire tempestivamente evitando le trattative giudiziali.

Il successivo capitolo fornisce, invece, una serie di indicazioni ed indicatori la cui tempestiva analisi potrebbe consentire un recupero immediato ed efficace; si suggeriscono indici di facile calcolo e recupero, consigliati dai massimi esperti nel settore. Innanzitutto, si enunciano i comportamenti corretti da adottare e mantenere, sia da parte di soggetti interni che esterni, in modo da poter cogliere anticipatamente i segnali d'allarme che lascino presagire condizioni di squilibrio.

Infine, si elencano i principali indici da attenzionare, analizzati e suggeriti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, le modalità di calcolo e l'utilità degli stessi.

CAPITOLO I

IL NUOVO CODICE DELLA

CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

1.1 EVOLUZIONE DELLA DISCIPLINA DELLA CRISI D'IMPRESA

La procedura di fallimento delle imprese era precedentemente regolata dalla legge fallimentare del 1942¹, la quale prevedeva un approccio punitivo, con l'obiettivo finale di liquidare le imprese per raggiungere il soddisfacimento dei crediti dei creditori.

Negli ultimi anni, tuttavia, un approccio più flessibile, incentrato sul recupero delle imprese in difficoltà, si è reso necessario anche a fronte di un'ulteriore esigenza di interventi normativi capaci di recuperare più organicità e sistematicità nel contesto della modernizzazione. Si adotta, quindi, una nuova logica non punitiva nei confronti del debitore, tentando di porre in essere tutte le azioni possibili per far sì che il debitore insolvente abbia una seconda possibilità di reimmettersi nel mercato. Conseguentemente, il 14 febbraio 2019 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il d. lgs. n. 14 recante il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (C.C.I.I.),

¹ Legge fallimentare corrispondente al REGIO DECRETO 16 marzo 1942, n. 267.

un'opera di riforma costituita da 391 articoli, finalizzata ad accorpate in un unico *corpus* normativo tutta la disciplina delle procedure concorsuali e dell'insolvenza². L'entrata in vigore del Codice, inizialmente prevista per il 15 agosto 2020, è stata dapprima differita al 16 maggio 2022 dal d. l. n. 118/2021³ anche in seguito alla crisi economica determinata dalla pandemia e, successivamente, in risposta alla necessità di un adeguamento ai principi e agli strumenti della Direttiva *Insolvency*⁴, al 15 luglio 2022 con la pubblicazione del d. lgs. 83/2022.

Tra le principali novità della riforma si evidenziano:

- la nuova definizione di crisi, intesa come “stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”⁵.

La crisi, quindi, viene descritta come uno stato antecedente all'insolvenza, con concrete possibilità di reversibilità.

Al contrario, l'insolvenza risulta essere quello stato finale ed irreversibile, definito come “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”⁶;

² In attuazione della legge n. 155/2017 con cui il Governo è stato delegato a promuovere una revisione della disciplina concorsuale.

³ Convertito in legge n. 147, il 21 ottobre 2021.

⁴ Direttiva (UE) n. 1023 del 20 giugno 2019, del Parlamento europeo e del Consiglio, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione.

⁵ Art. 2, comma 1, lettera *a*, del C.C.I.I.

⁶ Art. 2, comma 1, lettera *b*, del C.C.I.I.

- la preferenza per la continuità aziendale, supportata dall'introduzione di procedure di allerta e di composizione assistita della crisi, ossia procedure volte a favorire l'emersione tempestiva dello stato di crisi dell'impresa e ad agevolare lo svolgimento delle trattative tra debitori e creditori per il superamento della crisi stessa.

La nuova normativa di riferimento disciplina la crisi con una prospettiva *forward-looking*, attribuendo importanza a ciò che accadrà in un futuro prossimo, il tutto legato ad una visione probabilistica, con il fine di fornire gli strumenti per prevenire l'insolvenza⁷.

1.2 DISPOSIZIONI GENERALI E AMBITO DI APPLICAZIONE

I 391 articoli che compongono il Codice dalla crisi d'impresa e dell'insolvenza sono suddivisi in 10 Titoli, con i relativi Capi.

In linea generale, nel Titolo I, *Disposizioni generali*, sono contenute nuove e diverse definizioni, tra cui quelle analizzate in precedenza, l'ambito di applicazione e i principi generali del Codice.

Il Titolo II, *Composizione negoziata della crisi, piattaforma unica nazionale, concordato semplificato e segnalazioni per la anticipata emersione della crisi*, si focalizza sulle disposizioni in merito alle trattative stragiudiziali per la risoluzione

⁷ A. Pezzuto, *La riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Tidona e Associati, 2021.

della crisi⁸; successivamente, in caso di fallimento delle suddette trattative stragiudiziali, si applica il Titolo III, *Strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza*, in cui si disciplinano le procedure giurisdizionali.

Il Titolo IV, *Strumenti di regolazione della crisi*, individua le procedure volte al recupero e al risanamento di un'impresa in crisi quali, ad esempio, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordato preventivo.

Nel Titolo V, *Liquidazione giudiziale*, è introdotta la nuova procedura che sostituisce il precedente fallimento, finalizzata a liquidare il patrimonio dell'imprenditore insolvente, ripartendo il ricavato in favore dei creditori.

Il Titolo VI, *Disposizioni relative ai gruppi di imprese*, sempre in tema di liquidazione giudiziale, prevede una procedura unitaria dinanzi al tribunale per l'accesso ai diversi strumenti di risoluzione della crisi.

Il Titolo VII, *Liquidazione coatta amministrativa*, dispone l'applicabilità della procedura solo nei casi espressamente previsti dalla legge; in seguito, il Titolo VIII, *Liquidazione giudiziale e misure cautelari penali*, detta le disposizioni per coordinare tale materia con il Codice antimafia.

Infine, Titolo IX e Titolo X disciplinano le disposizioni penali e le disposizioni per l'attuazione del Codice della crisi e dell'insolvenza.

⁸ La procedura stragiudiziale è un'attività extragiudiziale, così definita perché si svolge senza l'intervento di un giudice e il coinvolgimento di un tribunale, pur mantenendo l'obbligatorietà di non violare alcuna normativa legale.

Il testo si apre, da subito, con l'indicazione dei soggetti verso cui può essere applicato il suo contenuto, identificandoli ne "le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici"⁹.

Dal punto di vista della giurisdizione italiana, tutte le procedure sono attivabili nei confronti di imprese che abbiano in Italia il loro centro di interessi o anche solo una dipendenza.

1.3 LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA PER LA SOLUZIONE DELLA CRISI

La composizione negoziata della crisi è uno strumento di natura stragiudiziale che consente all'imprenditore che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico – finanziario, che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente, il quale agevoli le trattative con i creditori e gli altri soggetti interessati.

La nuova procedura ha un carattere esclusivamente volontario e stragiudiziale, attivabile solamente su richiesta del debitore, rivolto a tutti gli imprenditori commerciali ed agricoli che versano nelle sopraindicate condizioni di squilibrio,

⁹ Art. 1, comma 1, del C.C.I.I.

purché risulti ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa; per esclusione, tale istituto non è accessibile a professionisti e società di fatto¹⁰.

In merito al carattere volontario dell'istituto, va precisato che neanche il Pubblico Ministero, il quale ha il potere di iniziativa in materia di procedure di crisi e insolvenza, può attivare la composizione¹¹.

1.3.1 La figura dell'esperto

La prima fase per avviare il procedimento della composizione negoziata consiste nella richiesta, da parte dell'imprenditore, al Segretario Generale della C.C.I.A.A.¹² di competenza di nominare la figura dell'esperto, il quale opererà con l'obiettivo di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio. Tale richiesta di nomina deve avvenire tramite un'istanza, da presentarsi mediante la compilazione di un modello da inserirsi nella piattaforma telematica nazionale predisposta dal ministero.

Successivamente, l'esperto è individuato da un'apposita commissione istituita presso le camere, la quale osserverà i requisiti di imparzialità ed indipendenza che la figura deve rispecchiare.

Una volta accettato l'incarico, l'esperto convocherà l'imprenditore al fine di valutare l'esistenza di possibili prospettive di risanamento; tale valutazione avviene

¹⁰ La società di fatto è una società che non viene costituita secondo le forme e le modalità previste dalla legge.

¹¹ F. Tommasi, *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, La Tribuna, 2022.

¹² Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura.

anche tramite l'esito di un test pratico, messo a disposizione dell'imprenditore all'interno della piattaforma telematica, volto a verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento. Se l'esito di questa verifica risulterà positivo, l'esperto procederà a convocare i creditori e le altre parti interessate per dare il via alle trattative. Una volta avviate le trattative, è importante tenere presente che l'imprenditore non è soggetto ad alcuna restrizione dei propri poteri direzionali, sia per le funzioni amministrative ordinarie che straordinarie. Di conseguenza, va rilevato che l'esperto è privo di poteri coercitivi: il suo lavoro si limita a facilitare le negoziazioni tra le parti interessate, al solo fine di individuare un modo per superare la crisi. Si precisa, comunque, che è previsto l'obbligo per l'imprenditore di informare il professionista incaricato in merito agli atti di straordinaria amministrazione.

La procedura prevede che se la figura non concordi con l'atto eseguito dall'imprenditore ne dia avviso a quest'ultimo e all'organo di controllo; se, nonostante il dissenso, l'atto viene posto in essere, il professionista può iscrivere il proprio disaccordo nel Registro delle Imprese. Nulla di tutto ciò ha alcuna incidenza sulla validità o sull'efficacia dell'atto stesso.

In conclusione, l'autorità dell'esperto, ma soprattutto quella del tribunale, è diretta non a ridurre il potenziale imprenditoriale ma, piuttosto, ad aumentarlo consentendo l'esecuzione di atti la cui efficacia deroga alla normativa generale.

Infatti, il tribunale, sempre previo parere dell'esperto, ha il potere di autorizzare l'imprenditore a compiere atti in deroga alle normali leggi come, ad esempio, contrarre nuovi finanziamenti da porre in prededuzione o cedere l'azienda, o rami di essa, anche in assenza di consenso dei creditori¹³.

1.3.2 Misure protettive e cautelari

All'interno della procedura di composizione possono essere previste misure protettive e/o cautelari del patrimonio¹⁴.

Anche questi strumenti sono attivabili unicamente su istanza dell'imprenditore, istanza che può essere presentata separatamente, all'interno della piattaforma telematica, o unitamente alla nomina dell'esperto.

La richiesta di tali misure a tutela del patrimonio dell'imprenditore è prevista nel decreto nell'eventualità che si manifestino azioni o comportamenti tali da turbare il regolare corso delle trattative e mettere, così, a rischio il risanamento dell'impresa. Infatti, le misure protettive mirano a paralizzare, seppur temporaneamente, tutte le azioni esecutive dei creditori o solo alcune di esse, le quali potrebbero ostacolare le strategie poste in essere nel tentativo di recuperare l'attività aziendale¹⁵.

Dal giorno della pubblicazione dell'istanza i creditori non possono:

- acquisire diritti di prelazione se non concordati con l'imprenditore;

¹³ F. Tommasi, *op. cit.*

¹⁴ Art. 6, comma 1, del d. l. 118/2021.

¹⁵ Art. 6, comma 3, del d. l. 118/2021: “Sono esclusi dalle misure protettive i diritti di credito dei lavoratori”.

- avviare o proseguire azioni esecutive e cautelari sul patrimonio, sui beni o sui diritti dell'imprenditore, con i quali viene esercitata l'attività d'impresa;
- rifiutare unilateralmente l'adempimento dei contratti pendenti o provocarne la risoluzione, ovvero anticiparne la scadenza o modificarli in danno all'imprenditore solo a causa del mancato pagamento di crediti anteriori.

La durata delle misure e dei provvedimenti cautelari parte da un minimo di 30 giorni ad un massimo di 120 ma, su istanza delle parti e una volta acquisito il parere dell'esperto, il giudice può prorogare la loro durata affinché questa non superi complessivamente i 240 giorni, con il fine ultimo di assicurare il buon esito delle trattative¹⁶.

1.3.3 Conclusione delle trattative

Come dichiarato in precedenza, dopo l'incontro con l'imprenditore e la valutazione in merito alle opportunità di riorganizzazione aziendale, l'esperto procede con le trattative con le parti interessate per discutere le possibili strategie di intervento.

In seguito, l'incarico dell'esperto può concludersi in quattro casi:

1. in prima istanza quando l'imprenditore non compare davanti all'esperto alla prima convocazione senza addurre giustificazioni;

¹⁶ A. Pezzuto, *op. cit.*

2. in qualsiasi momento in cui l'esperto ritenga, anche sentito il parere degli interessati, che non esista o abbia cessato di esistere ogni concreta prospettiva di recupero, anche attraverso forme di continuità indiretta¹⁷;
3. decorso il termine di 180 giorni dall'accettazione della nomina se le parti non dispongono di soluzioni adeguate volte a superare le condizioni di squilibrio;
4. quando, anche prima del termine di 180 giorni, viene individuata una delle soluzioni di cui all'art. 23 del C.C.I.I.

Al termine dell'incarico, quindi in tutti e quattro i casi, l'esperto redige una relazione finale in cui si esplicano le trattative e i relativi esiti, relazione che deve poi essere inserita nella piattaforma telematica e comunicata all'imprenditore¹⁸.

È importante sottolineare che, durante l'intero svolgimento delle trattative, devono essere rispettati degli obblighi, sia da parte del debitore che dei creditori, stabiliti nell'art. 4 del d. l. 118/2021 secondo il quale il debitore deve presentare l'azienda ed il suo patrimonio in modo completo e trasparente nei confronti dell'esperto, dei creditori e degli altri soggetti interessati; questi ultimi, a loro volta, hanno la responsabilità di collaborare, in modo rispettoso, con l'imprenditore e l'esperto.

¹⁷ Forma basata sul trasferimento dell'azienda, o rami di essa, a terzi che provvederanno al risanamento dell'impresa.

¹⁸ P. Riva, *Conclusione delle trattative*,

Corso di formazione per l'iscrizione all'albo dei soggetti incaricati dall'Autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure disciplinate nel Codice della crisi e dell'insolvenza, 2023.

Inoltre, tutte le parti sono tenute a rispondere tempestivamente e in modo chiaro alle misure adottate per evitare impasse nei negoziati.

La composizione può, quindi, concludersi con l'individuazione di un piano per il superamento della crisi che garantisca perlomeno la continuità aziendale per altri due anni¹⁹.

Se non si ravvisano concrete prospettive di risanamento l'esperto deve darne notizia all'imprenditore e al Segretario Generale della C.C.I.A.A., il quale disporrà l'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata che non potrà essere presentata nuovamente prima di un anno dall'archiviazione. Questa comunicazione non costituisce presupposto per l'apertura del concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio, il quale prevede che vi sia stata l'apertura e la conduzione di trattative con esito negativo.

Infine, quando le trattative sono state aperte, ma si sono svolte senza portare ad un esito utile al risanamento della situazione, l'imprenditore, tra le possibili alternative, può accedere al concordato semplificato liquidatorio.

Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio, all'esito negativo della composizione negoziata, è attivabile su richiesta dell'imprenditore entro 60 giorni dalla relazione finale corredata del piano di liquidazione, a condizione che

¹⁹ Art. 23 del C.C.I.I. - Conclusione delle trattative.

l'esperto dichiarare nella relazione che le trattative siano state svolte secondo correttezza e buona fede²⁰.

Questo tipo di concordato ha alcune caratteristiche che lo distinguono dal concordato tradizionale, quali:

- la mancanza di una fase di ammissione;
- il ruolo del commissario giudiziale è sostituito da quello dell'ausiliario;
- il diritto di voto dei creditori non è riconosciuto;
- il debitore non è tenuto a garantire una soddisfazione minima in termini percentuali ai chirografari, nonostante la funzione liquidatoria dello strumento.

La richiesta di accesso alla procedura deve essere omologata dal tribunale, il quale verifica la sussistenza dei requisiti e provvederà a nominare un ausiliare, previo parere dell'esperto e acquisita la relazione finale.

Successivamente il tribunale dispone la comunicazione ai creditori della proposta di accesso al concordato e fissa la data dell'udienza per l'approvazione.

Nel frattempo, i creditori e qualsiasi interessato possono opporsi all'omologazione entro 10 giorni prima dell'udienza; strumento a favore dei creditori a fronte della loro mancata espressione di voto²¹.

²⁰ Art. 25-*sexies*, comma 1, del C.C.I.I.

²¹ P. Riva, *cit.*

Infine, il tribunale omologa il concordato con un decreto motivato immediatamente esecutivo, subito dopo aver verificato la regolarità della procedura e la fattibilità del piano di liquidazione²².

In tal modo, il nuovo legislatore ha creato una specie di ulteriore misura premiale per il debitore per invogliarlo a percorrere la strada della composizione negoziata. In caso di buona riuscita di questa, si stipula un accordo con i creditori; in caso negativo, il debitore ha la possibilità di ricorrere alla vantaggiosa procedura del concordato semplificato, con il quale l'imprenditore potrà liberarsi delle sue obbligazioni con un concordato liquidatorio che non lo vincoli a riconoscere ai creditori più di quanto essi potrebbero ottenere in caso di liquidazione giudiziale.

²² F. Tommasi, *op. cit.*

CAPITOLO II

INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI ALLERTA

2.1 UNA NUOVA CULTURA DELLA PREVENZIONE E GLI STRUMENTI DI ALLERTA

La causa principale che innesca un iniziale dissesto aziendale sembra essere l'incapacità di riconoscere i segnali di allarme. Risulta, quindi, fondamentale attuare un'analisi aziendale con la quale si possano determinare le cause della situazione critica attraverso un esame sulla quantità e la qualità delle fonti finanziarie disponibili e necessarie per il risanamento¹.

In primo luogo, è importante garantire la possibilità di poter verificare preventivamente le conseguenze finali degli interventi attuati per consentire un completo e tempestivo adeguamento degli obiettivi e dei piani di azione seguendo, quindi, un meccanismo di controllo anticipato basato sul *feed-forward*.

Poiché le decisioni fondamentali devono essere assunte nelle fasi iniziali di pianificazione, occorre che il controllo possieda un forte e chiaro orientamento al

¹ L. Logrieco, *Gli indicatori di allerta delle crisi aziendali. Manuale per prevenire, diagnosticare e risanare una crisi aziendale con analisi di valutazione di un case study*, Independently published, 2021.

futuro, per guidare efficacemente gli interventi e promuovere gli adeguati aggiustamenti prima che le tendenze indesiderate assumano carattere irreversibile². Le finalità conoscitive che, in concreto, vogliono essere perseguite con tali determinazioni sono:

- la valutazione preventiva della possibilità di raggiungere gli obiettivi finali attesi e ritenuti ancora validi, al fine di operare in anticipo opportune azioni correttive;
- la revisione degli obiettivi iniziali, di cui è stata constatata l'impossibilità o la scarsa opportunità di conseguimento. Naturalmente ciò comporta modifiche anche negli interventi già programmati³.

Innanzitutto, il legislatore impone degli obblighi di segnalazione a carico degli organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati, qualora questi ravvisino concreti segnali di crisi che lascino presagire una futura situazione di difficoltà, finalizzati alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e all'adozione delle misure più idonee per il suo superamento. Infatti, nelle imprese in cui è previsto un organo di controllo, quando lo stesso evidenzia un segnale di crisi, esso deve comunicarlo all'organo amministrativo, il quale dovrà poi riferire in ordine alle azioni intraprese. Per di più, alcuni enti pubblici, tra cui Inps, Inail, Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate Riscossione, sono tenuti ad effettuare una comunicazione

² P. Bastia, *Crisi e risanamento d'impresa. Strumenti di pianificazione e controllo*, CLUEB, 1987.

³ P. Bastia, *op. cit.*

all'imprenditore e al suo organo di controllo al verificarsi di uno degli eventi sentinella elencati nell'art. 25-*novies* del C.C.I.I.⁴, ossia quando la posizione debitoria nei loro confronti ha raggiunto soglie rilevanti. Simile obbligo informativo sussiste anche per banche ed istituti finanziari che al momento di variazioni, revoche o modifiche degli affidamenti devono darne notizia⁵. Questo perché i soggetti sopracitati sono in possesso di dati ed informazioni utili per una rilevazione tempestiva di eventuali squilibri.

Come primo strumento concreto, invece, il legislatore offre la possibilità di effettuare un test pratico, citato nel precedente capitolo, messo a disposizione nella medesima piattaforma prevista per l'accesso alla composizione negoziata. Suddetto test, accessibile da parte dell'imprenditore e dei professionisti da lui indicati, mira a verificare la ragionevole fattibilità del risanamento. Infatti, il test pratico consente di calcolare un indicatore attraverso il rapporto tra l'entità del debito da ristrutturare e i flussi finanziari da destinare alla sua copertura, permettendo all'imprenditore di poter effettuare un'autodiagnosi della propria situazione aziendale. Inoltre, l'indicatore è anche utile per svolgere una funzione di controllo⁶.

In merito ai possibili esiti del calcolo, sempre all'interno della piattaforma, è presente un documento guida utile per interpretare tali risultati; a seconda dei

⁴ Come modificato dall'art. 37-*bis* del d. l. n. 73 del 21/06/2022, convertito in l. n. 122 del 04/08/2022.

⁵ F. Tommasi, *op. cit.*

⁶ Sezione I – Test pratico, <https://composizionenegroziata.camcom.it>.

diversi gradi di complessità del risanamento vengono suggeriti quali interventi l'imprenditore dovrà porre in essere per risolvere la situazione di squilibrio.

Principi ancora più importanti concernono l'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione dell'individuazione rapida e tempestiva della crisi d'impresa, come citato nell'art. 3 del C.C.I.I., secondo il quale: "l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte"⁷, oltre a: "l'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile"⁸, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative"⁹.

Nello specifico gli assetti devono coadiuvare nel:

- rilevare gli squilibri patrimoniali, economici e finanziari;
- verificare la capacità di poter onerare i debiti per un arco temporale di almeno 12 mesi;
- verificare la ragionevole fattibilità del risanamento.

Pertanto, tali assetti devono preventivamente individuare i segnali di una crisi imminente, che il legislatore stabilisce in quattro punti:

⁷ Art. 3, comma 1, del C.C.I.I.

⁸ Art. 2086, comma 2, del codice civile: "*L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, [...], nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*" - Comma aggiunto dall'art. 375, d. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

⁹ Art. 3, comma 2, del C.C.I.I.

1. debiti per retribuzione scaduti da oltre un mese e di importo pari almeno alla metà della retribuzione;
2. debiti verso fornitori scaduti da oltre 90 giorni;
3. debiti per finanziamenti scaduti da oltre 60 giorni, il cui importo complessivo sia pari o superiore al 5% del totale dell'esposizione;
4. l'esistenza di anche soltanto una delle ipotesi previste dall'art. 25-*novies* del Codice della crisi d'impresa¹⁰.

Non meno importante è l'attività di controllo di gestione che rappresenta una delle attività necessarie, di uso sempre più frequente nei processi aziendali.

In genere, la prima attività consiste nella fissazione di obiettivi annuali in termini di sviluppo del business, di incremento del fatturato e di sviluppo commerciale dell'azienda. Successivamente si procede alla strutturazione delle componenti economiche di costo e, dunque, dei margini di vendita, dai quali scaturiscono le variazioni annuali sui parametri finanziari e patrimoniali dell'azienda.

Una volta cristallizzati questi elementi, si procede alla fase che prevede l'analisi degli scostamenti tra quanto stimato in fase di fissazione degli obiettivi, che avviene durante l'attività di budgeting, e quanto effettivamente rilevato in fase consuntiva periodicamente. L'analisi degli scostamenti comporta generalmente la

¹⁰ F. Tommasi, *op. cit.*

predisposizione di interventi correttivi e di modifica strettamente connessi tra loro¹¹.

Pertanto, il controllo delle situazioni di crisi identifica una forma rigorosa di controllo strategico. Questo implica lo svolgimento costante da parte dell'organo di governo di verifiche della validità delle strategie deliberate e dell'adeguatezza di strategie emergenti rispetto al vincolo della continuità aziendale e alle finalità dei soggetti di governo; elementi che rappresentano criteri prioritari per la valutazione della performance strategica delle aziende di qualsiasi natura e dimensione.

Si ritorna, così, al fine di identificare e tenere sotto controllo l'avvento di potenziali situazioni di crisi attraverso periodiche diagnosi strategiche, rivolte al *check-up* dello stato di salute aziendale, le quali possono essere attuate da soggetti interni e/o da soggetti esterni¹².

2.2 IL SISTEMA DEGLI INDICI

In supporto alle varie fasi del controllo di gestione si affianca l'utilizzo sempre più frequente di un'analisi basata sugli indici di bilancio, conosciuta anche come "*Ratio Analysis*". La finalità di questo sistema è di esprimere un giudizio sullo stato di salute dell'impresa e sull'affidabilità economico – finanziaria di quest'ultima.

¹¹ A. Paolini, G. Iacoviello & M. S. Chiucchi, *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, 2021.

¹² T. Pencarelli, *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, 2013.

Infatti, tale sistema coinvolge ed analizza tutti gli aspetti fondamentali della gestione oggetto d'indagine, quali: l'aspetto economico, patrimoniale e finanziario. La sfera economica guarda al raggiungimento e al mantenimento dell'equilibrio economico, l'aspetto patrimoniale concerne il sostanziale bilanciamento tra impegni e fonti di finanziamento e, infine, l'aspetto finanziario è volto a verificare la capacità delle entrate monetarie di far fronte alle rispettive uscite.

Fondamentale è comprendere che i tre aspetti sono strettamente concatenati tra loro, perciò è indispensabile che, a loro volta, anche gli indici siano messi in relazione per evitare giudizi superficiali o errati¹³.

L'importanza di questa analisi deriva dal fatto che essendo gli indici di bilancio degli indicatori di sintesi, essi permettono una più rapida individuazione della problematica oggetto di studio, in questo caso un preventivo riconoscimento dei segnali di un possibile squilibrio aziendale.

Propedeutico al calcolo dei diversi indici è il bilancio riclassificato, ossia una riformulazione dello stato patrimoniale e del conto economico secondo determinati criteri economici e finanziari; tale riclassificazione permette di ottenere nuovi prospetti più sintetici dai quali ricavare le voci utilizzate per il calcolo degli indicatori.

¹³ G. Paolucci, *Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità applicative* (6^a ed.), Franco Angeli, 2023.

Va da sé che il sistema degli indici risulta tanto più rilevante quanto più la sua applicazione è costante nel tempo¹⁴.

2.2.1 Gli indici proposti dal CNDCEC e le modalità di calcolo

Come ribadito in precedenza, il principale evento causale da cui scaturisce l'evolversi di un iniziale dissesto aziendale risulta essere la mancata capacità di cogliere i segnali di allarme.

A fronte di questo, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) ha elaborato degli indici specifici a tale scopo e ha fornito indicazioni operative per il loro calcolo ed il loro utilizzo ai fini dell'individuazione dei fondati indizi di crisi.

Gli indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa sono i seguenti:

- patrimonio netto negativo;
- DSCR¹⁵ a sei mesi inferiore a 1;
- qualora non sia disponibile il DSCR, si osserva il superamento congiunto delle soglie per i seguenti cinque indici:
 - 1) indice di sostenibilità degli oneri finanziari;
 - 2) indice di adeguatezza patrimoniale;

¹⁴ L. Logrieco, *op. cit.*

¹⁵ DSCR: *Debt Service Coverage Ratio*.

- 3) indice di ritorno liquido dell'attivo;
- 4) indice di liquidità;
- 5) indice di indebitamento previdenziale e tributario¹⁶.

Analizzandoli in ordine, sicuramente il patrimonio netto negativo è un immediato indice di crisi, in quanto la sua negatività è data da un deficit patrimoniale che mostra come le fonti di finanziamento, ovvero i debiti che l'azienda deve coprire, superino gli impieghi, ossia ciò che è liquidabile o già liquido. Tale indicatore diviene negativo per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate, che costituiscono un pregiudizio alla continuità aziendale, fintantoché le perdite non siano state ripianate. Rimane, comunque, una situazione che può essere superata ricorrendo alla ricapitalizzazione.

Tale indice è rilevabile direttamente dalla voce "patrimonio netto", alla quale è importante sottrarre i "crediti verso soci per versamenti ancora dovuti" e gli eventuali dividendi deliberati che non sono ancora stati contabilizzati.

Qualora il patrimonio netto sia positivo, si passa al controllo del DSCR a sei mesi. Si tratta di un indice utilizzabile solo in presenza di dati prognostici ritenuti affidabili dagli organi di controllo, in quanto è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa disponibili previsti nei sei mesi successivi e i debiti da rimborsare nello stesso arco temporale. Ai fini del calcolo, l'orizzonte temporale di sei mesi può

¹⁶ CNDCEC – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Crisi d'impresa. Gli indici di allerta*, (2019, 20 ottobre), https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/codice+crisi_definizioni+indici+%28ott+2019%29.pdf/2072f95c-22a2-41e1-bd2f-7e7c7153ed84.

essere ampliato alla durata residua dell'esercizio, se superiore a sei mesi, se ciò rende più agevole ed affidabile il calcolo dell'indice¹⁷.

Il DSCR, come si intuisce dal calcolo, deriva da un budget di tesoreria che viene redatto dall'impresa stessa e che rappresenta le entrate e le uscite liquide attese nei successivi sei mesi. Valori di questo indice inferiori a 1 denotano una stimata incapacità di sostenere determinati debiti su un orizzonte di sei mesi; valori superiori, invece, insieme ad un patrimonio netto positivo, indicano che non si è in presenza di problemi debitori reiterati e significativi. Si prosegue allora all'esame degli indicatori settoriali.

I suddetti indici settoriali, con soglie diverse a seconda del settore di attività, devono allertarsi tutti congiuntamente:

- 1) indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra oneri finanziari e fatturato, misura la sostenibilità di tali oneri con la quantità di ricavi impiegata per il loro soddisfacimento;
- 2) indice di adeguatezza patrimoniale, costituito dal rapporto tra patrimonio netto e debiti totali, descrive la relazione tra le fonti di finanziamento interne ed esterne all'impresa, andando a misurare il bilanciamento tra i mezzi propri e di terzi;
- 3) indice di ritorno liquido dell'attivo, si tratta del rapporto tra *cash flow* e totale attivo dello stato patrimoniale, dove il *cash flow* è ottenuto come

¹⁷ CNDCEC, *op. cit.*

somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari, da cui dedurre i ricavi non monetari. È un indice di redditività che rappresenta la capacità delle attività di generare flussi di cassa, ossia di produrre liquidità nei tempi e nelle quantità necessarie al fabbisogno;

- 4) indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività e passività a breve termine, confronta il passivo esigibile con le attività monetariamente realizzabili a breve;
- 5) indice di indebitamento previdenziale e tributario, è costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario ed il totale dell'attivo, considerando debiti tributari esigibili entro ed oltre l'esercizio successivo¹⁸.

È importante ribadire che questi cinque indici hanno significato se contemporaneamente utilizzati, fornendo ciascuno, ove isolatamente considerato, solo viste parziali di eventuali indizi della crisi.

Tali indici sono tutti calcolabili a partire dagli schemi di stato patrimoniale e conto economico, ad eccezione del DSCR a sei mesi che, come visto, necessita di dati reperibili da strumenti prognostici.

¹⁸ CNDCEC, *op. cit.*

In merito alla periodicità con la quale effettuare questi controlli, gli esperti consigliano una frequenza almeno trimestrale, per garantire una migliore tempestività¹⁹.

2.2.2 I limiti degli indici: i falsi segnali

Durante la stima dei suddetti indici è fisiologica la presenza di eventuali errate segnalazioni. In particolare, gli indicatori possono generare due tipi di errori:

- errori di primo tipo, i cosiddetti “falsi positivi”, che si presentano quando i risultati degli indicatori calcolati portano a prevedere un’insolvenza la quale, in realtà, non si verificherà nell’orizzonte temporale considerato;
- errori di secondo tipo, ossia i “falsi negativi”, nel caso in cui ad imprese alle quali non è diagnosticata la crisi, diverranno insolventi.

Ai fini dell’accuratezza gli errori sono equivalenti, ma in termini di conseguenze sul sistema delle imprese, falsi positivi e falsi negativi non hanno lo stesso impatto. Risulta evidente che per il sistema economico è più importante evitare la seconda fattispecie²⁰.

In conclusione, un sistema di allerta interna efficace dovrebbe essere in grado di intercettare le situazioni di crisi prima che si traducano in insolvenza, evitando al contempo il più possibile le false segnalazioni.

¹⁹ CNDCEC, *op. cit.*

²⁰ CNDCEC, *op. cit.*

CONCLUSIONI

La finalità ultima di questo elaborato è stata quella di focalizzarsi sull'importanza di cogliere i diversi segnali di allarme che possono aiutare le imprese ad accorgersi di squilibri economico – finanziari prima che questi raggiungano uno stato irreversibile ed irrisolvibile.

Nel nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza sono stati introdotti nuovi istituti, come lo strumento della composizione negoziata, con l'obiettivo di giungere al migliore soddisfacimento dei creditori salvaguardando, al tempo stesso, i diritti dell'imprenditore – debitore.

Con il presupposto della continuità aziendale si è cercato di favorire il superamento della crisi attraverso la rilevazione tempestiva di determinati indicatori consigliati dai massimi esperti del settore. Innanzitutto, determinati comportamenti, se correttamente assunti dai soggetti interessati sia interni che esterni all'impresa, aiutano a gestire le situazioni di difficoltà, permettendo interventi rapidi ed efficaci; solo successivamente si passa all'analisi di specifici indici di bilancio i cui risultati forniscono un'informativa inequivocabile in merito allo stato di salute aziendale.

Il focus principale è basato su una nuova cultura della prevenzione, alla quale il legislatore ha cercato di istruire gli imprenditori, molto utile per questi ultimi

perché, oltre ad offrire la possibilità di attivarsi anticipatamente per la risoluzione di una possibile crisi, essa permette di avvalersi di procedure stragiudiziali che rendono le trattative più veloci e meno onerose.

In conclusione, la parola chiave con cui leggere ed analizzare il nuovo Codice della crisi d'impresa è “tempestività”.

Bibliografia – Sitografia

Bastia, P., *Crisi e risanamento d'impresa. Strumenti di pianificazione e controllo*, CLUEB, 1987.

Chiucchi, M. S., Iacoviello, G. & Paolini, A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, 2021.

CNDCEC – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili – (2019, 20 ottobre), *Crisi d'impresa. Gli indici di allerta*, https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/codice+crisi_definizioni+indici+%28ott+2019%29.pdf/2072f95c-22a2-41e1-bd2f-7e7c7153ed84.

Logrieco, L. & G. L. C. Srl., *Gli indicatori di allerta delle crisi aziendali. Manuale per prevenire, diagnosticare e risanare una crisi aziendale con analisi di valutazione di un case study*, Independently published, 2021.

Paolucci, G., *Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità operative* (6^a ed.), Franco Angeli, 2023.

Pencarelli, T., *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, 2013.

Pezzuto, A. (2021), *La riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in una prospettiva europea*,

<https://www.tidona.com/la-riforma-del-codice-della-crisi-dimpresa-e-dellinsolvenza-in-una-prospettiva-europea/>.

Riva, P. – *Conclusioni delle trattative*,

Corso di formazione per l'iscrizione all'albo dei soggetti incaricati dall'Autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure disciplinate nel Codice della crisi e dell'insolvenza, 2023.

Sezione I – Test pratico,

https://composizionenegroziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti_normativi/SEZIONE%20I%20-%20TEST%20PRATICO.pdf.

Tommasi, F., *Il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: Edizione 2022 Collana Dossier*, La Tribuna, 2022.

Fonti normative

D. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 *“Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza”*.

D. l. 24 agosto 2021, n. 118, convertito nella legge n. 147 il 21 ottobre 2021.

Codice civile e leggi complementari, Hoepli, 2023.