

il FALLIMENTARISTA

Le cinque fasi della crisi e dell'allerta

di **Alessandro Danovi, Patrizia Riva**

Focus del 20 agosto 2018

Nel suo normale ciclo di vita, l'impresa può incorrere in periodi di crisi. Individuare per tempo quelli che possono esserne i segnali è una necessità: se la crisi è monitorata tempestivamente e con gli opportuni provvedimenti può essere risolta e, a volte, rappresentare anche una opportunità di crescita.

SOMMARIO: 1. Premessa - 2. Il successo del procedimento d'allerta presuppone l'ampliamento della platea degli enti societari obbligati a forme legali di controllo - 3. Il ruolo degli attori coinvolti nella governance aziendale e dei soggetti esterni nelle cinque fasi dell'allerta. Tavola di sintesi - 4. Il cruscotto di indicatori e soglie che comportano l'allerta. Approccio "deterministico" ed approccio economico aziendale - 5. Un processo evolutivo irreversibile

1. Premessa

Nel suo normale ciclo di vita, l'impresa può incorrere in periodi di crisi. Individuare per tempo quelli che possono esserne i segnali è una necessità: se la crisi è monitorata **tempestivamente** e con gli opportuni provvedimenti può essere risolta e, a volte, rappresentare anche una opportunità di crescita.

Il **concetto di crisi**, per gli imprenditori, è complesso da affrontare; molti di essi mostrano un atteggiamento di rigetto nei confronti di questa eventualità e hanno una sostanziale difficoltà ad ammettere il declino, almeno fintanto che non assuma una rilevanza tale che la crisi non può più essere occultata. Le crisi, infatti, sono in genere precedute da fasi di declino che, se tempestivamente diagnosticate ed affrontate, consentono di fermare il processo degenerativo ed innescare una inversione di rotta (*turnaround*). Spesso le crisi si manifestano non perché siano inevitabili, ma perché le imprese non riescono a cogliere i segnali di allarme, non sono in grado di limitare gli effetti dannosi e soprattutto di monitorare le minacce per prevenirle.

È in questo contesto che il legislatore, con la [legge delega n. 155/2018](#), ha voluto introdurre nell'ordinamento italiano 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'impulso all'emersione della crisi non spetta più solo all'imprenditore e all'impresa, ma sono legittimati altri soggetti. Da un lato gli organi di controllo societario, quindi il collegio sindacale, il revisore contabile e la società di revisione e dall'altro alcuni creditori qualificati. Tra i legittimati è senza dubbio il collegio sindacale a ricoprire il ruolo di principale percettore dei segnali di crisi. Ciò è confermato dal rilevante ampliamento della platea di società che dovranno obbligatoriamente, con il nuovo Codice, introdurre l'organo di controllo nella propria governance.

La dottrina ha sintetizzato la tipica scansione temporale delle situazioni che solitamente si presentano quando una azienda entra in crisi: a ciascuna fase è possibile associare le azioni che i soggetti preposti a gestire le fasi di crisi devono compiere man mano che le difficoltà si presentano (si richiamano in questa sede i contenuti di: Riva P., Danovi A., Comoli M., Garelli A, *Corporate Governance in Downturn Times: Detection and Alert – The New Italian Insolvency and Crisis Code*, in *Crisis management. Theory and practice*, Intechopen, ISBN 978-1-78923-234-9 <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.74964> - 2018-06).

Fase 1 - Incubazione della crisi e allerta interna "informale"

La prima fase, c.d. di incubazione, può considerarsi fisiologica, in quanto vi può incorrere qualsiasi impresa e si manifesta con la rilevazione di inefficienze gestionali o produttive. L'organo di controllo societario vigilerà sul comportamento dell'organo amministrativo assicurandosi che sia implementato un adeguato sistema di controllo interno in grado di monitorare i parametri e le soglie individuate nel nuovo "Codice della crisi e dell'insolvenza". Compito degli amministratori sarà imparare a comprendere l'importanza del ruolo degli organi di controllo societario, dei nuovi doveri, ma anche dei nuovi poteri che il novellato assetto normativo riconosce loro.

Fase 2 - Maturazione della crisi e allerta interna "formale"

Se la situazione non trova soluzione, può esserci la fase detta di maturazione della crisi. Gli organi di controllo, in particolare il collegio sindacale, sono quindi chiamati a valutare se porre in essere un sistema di "allerta interna", assicurandosi che gli amministratori siano coscienti di una criticità più rilevante rispetto alla fase precedente e della necessità di intraprendere un percorso specifico per evitare la degenerazione della situazione di crisi.

Fase 3 - Crisi conclamata reversibile, allerta interna "verso l'esterno" e allerta esterna

Se l'intervento non è tempestivo o se non ha esito positivo, si arriva alla *crisi* in senso giuridico, ossia alla "inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate". In questa fase gli organi di controllo devono valutare se la società possa ancora uscire dalla crisi autonomamente, sotto la guida dei soli amministratori oppure se, al fine di mettere in sicurezza l'attività

aziendale, sia necessario avviare un processo di “allerta verso l'esterno”. In proposito il nuovo assetto legislativo prevede che, nel caso di mancata adozione di misure sufficienti, gli organi di controllo informino della situazione uno specifico ente terzo denominato OCRI, ossia “Organismo di composizione della crisi di impresa”. Il nuovo codice individua, inoltre, una specifica categoria di soggetti definiti “creditori pubblici qualificati” a cui sono attribuiti rilevanti poteri nel processo di allerta. Si tratta dell'Agenzia delle Entrate, dell'INPS e dell'agente della riscossione delle imposte, a cui è attribuito il potere di dare avvio ad una ulteriore e concorrente segnalazione all'OCRI.

Fase 4 - Insolvenza reversibile e ricorso alle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza

In caso di insuccesso delle trattative stragiudiziali, si entra strutturalmente nella fase che la dottrina qualifica come dell'insolvenza reversibile. Il nuovo codice qualifica l'insolvenza come lo stato del debitore che non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. L'organo collegiale nominato dall'OCRI invita il debitore a presentare domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza in un termine molto breve.

Fase 5 - Insolvenza conclamata e istanza di liquidazione giudiziaria

Se gli amministratori non ravvedono la possibilità di accedere ad una delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza o queste ultime non hanno sortito l'esito sperato, la società viene a trovarsi nella fase finale del processo denominata dell'insolvenza conclamata. È rilevante evidenziare che tra i soggetti legittimati a presentare istanza di apertura del procedimento di “liquidazione giudiziaria”, il codice ha previsto, accanto al debitore, ai creditori e al pubblico ministero, anche gli organi di controllo societari e quindi *in primis* il collegio sindacale.

2. Il successo del procedimento d'allerta presuppone l'ampliamento della platea degli enti societari obbligati a forme legali di controllo

Una delle maggiori novità del nuovo Codice è, a parere di chi scrive, la **valorizzazione della funzione di vigilanza societaria** con l'allargamento della platea degli enti societari obbligati a forme legali di controllo. La nomina dell'organo di controllo societario diventa infatti obbligatoria se la società ha superato *per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti tre limiti*: i. totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 2 milioni di euro (pari a meno del 50% del previgente limite di 4,4 milioni di euro); ii. ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2 milioni di euro (pari a meno del 25% del previgente limite di 8,8 milioni di euro); iii. dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10 unità (pari al 20% del precedente limite di 50 unità). L'introduzione di queste nuove soglie rappresenta un riconoscimento particolarmente significativo dell'utilità degli organi di controllo per il corretto funzionamento del sistema.

Si tratta di una modifica destinata a cambiare i comportamenti degli amministratori delle imprese medie, ma soprattutto piccole e micro che sino ad oggi hanno rinviato l'obbligo di attrezzarsi con adeguati sistemi di controllo, se non addirittura con adeguati sistemi contabili e gestionali. E' solo il caso di richiamare la Norma di comportamento 1.1 emessa dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili per il collegio sindacale, la quale stabilisce che il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila affinché il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come entità in funzionamento.

3. Il ruolo degli attori coinvolti nella governance aziendale e dei soggetti esterni nelle cinque fasi dell'allerta. Tavola di sintesi

Nella tabella che segue (Tabella 1) è fornito un quadro di sintesi che evidenzia gli **interventi previsti** e i **soggetti coinvolti** con ruolo attivo nelle varie fasi di evoluzione della crisi distinguendo tra quelli che operano nell'ambito della *governance* aziendale con ruolo gestionale o con ruolo di controllo e i soggetti

esterni.

Tabella 1: Soggetti coinvolti nella governance della crisi e interventi necessari nelle varie fasi

Fase	Situazione aziendale	Intervento previsto	Nell'ambito della Governance aziendale (con ruolo gestionale o con ruolo di controllo)	Soggetti esterni
1	Incubazione della crisi	Allerta interna informale	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione)	---
2	Maturazione della crisi	Allerta interna formale	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Advisor legale, advisor finanziario	- Istituti di credito - Attestatore - Eventualmente: Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
3	Crisi condannata reversibile	Allerta interna verso l'esterno (organi di controllo societario). Allerta esterna verso l'esterno (creditori pubblici qualificati)	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Advisor legale, advisor finanziario	- Creditori pubblici qualificati - Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) - Triade di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo - Attestatore - Eventualmente: Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
4	Insolvenza reversibile	Procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Advisor legale e advisor finanziario	- Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) - Triade di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo - Attestatore - Tribunale - Commissario Giudiziale in caso di concordato
5	Insolvenza condannata	Liquidazione giudiziaria	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Autorità amministrative che esercitano la vigilanza e il controllo sull'impresa	- Creditori - Pubblico Ministero - Tribunale - Curatore

4. Il cruscotto di indicatori e soglie che comportano l'allerta. Approccio "deterministico" ed approccio economico aziendale

La legge delega prevede anche l'individuazione di parametri che permettano di comprendere in modo il più possibile oggettivo se l'azienda stia entrando in crisi e quale sia la gravità raggiunta in modo tale da poter classificare la situazione nelle fasi prima descritte. Più in particolare ha individuato più che un cruscotto sistemico di indicatori economico-finanziari e patrimoniali, letteralmente "quattro" indici di bilancio che gli organi di controllo societario dovrebbero considerare e valutare al fine di classificare la situazione aziendale

e conseguentemente per decidere quale azione intraprendere.

Si tratta dei seguenti parametri:

- 1) **rapporto di indebitamento;**
- 2) **indice di rotazione dei crediti;**
- 3) **indice di rotazione del magazzino;**
- 4) **indice di liquidità.**

La dottrina economico aziendale ha da tempo evidenziato che la lettura di singoli indici difficilmente porta ad una reale comprensione della situazione e che è opportuno un approccio sistemico, certamente più complesso ma più efficace e con capacità discriminante sostanziale e non solo formale.

Nella bozza circolata del Codice della crisi e dell'insolvenza che ha dato seguito alla delega al fine della sua attuazione, non sono più richiamati singoli indicatori, ma, cogliendo in termini sostanziali le indicazioni fornite nella delega, l'approccio è meno deterministico e sono richiamati come indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore e rilevabili attraverso appositi indici, con particolare riguardo alla sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi ed alle prospettive di continuità aziendale, nonché all'esistenza di significativi e reiterati ritardi nei pagamenti. Il testo poi fa un esplicito e forte rinvio ai principi in materia che saranno emanati dalla categoria professionale di riferimento ossia dal CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili). Quest'ultimo è infatti indicato come il soggetto chiamato ad elaborare, con cadenza triennale, quegli indici che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi. Nel formulare i documenti di riferimento il Consiglio è invitato a tenere in considerazione le migliori prassi nazionali ed internazionali. E l'opportunità di individuare specifici indicatori per diverse tipologie di attività economica secondo le classificazioni Istat (Istituto Nazionale di Statistica). A tale fine in seno al Consiglio Nazionale è stato costituito un apposito gruppo di lavoro.

5. Un processo evolutivo irreversibile

Come è noto, al momento di scrivere queste note, alla legge delega non è ancora stato dato compiuto seguito e non è ancora chiaro se e quale contenuto vorrà dare il nuovo governo alla delega rispetto alla forma resa pubblica in bozza nei primi mesi del 2018. Quello che è certo è che il processo evolutivo appare irreversibile. La giurisprudenza ha già cominciato ad interpretare le norme esistenti anche alla luce della possibile evoluzione futura, cercando di promuovere una maggiore attenzione alla crisi e alle sue possibili soluzioni. L'attenzione alla prevenzione e alla anticipata emersione delle difficoltà non è più solo uno spunto di riflessione per la dottrina ma deve costituire un momento di crescita per tutte le imprese.