

GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

Processi e strumenti
di risanamento

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

2021

A cura di
Alessandro DANOVI
Alberto QUAGLI

IN ALLEGATO
CD-ROM



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

di Alessandro Danovi e Giuseppe Indizio

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

PARTE I LA PREVENZIONE E LA DIAGNOSI

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

di Marco Allegrini e Nicola Castellano

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

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

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

di Alberto Quagli

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

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

di Salvatore Madonna e Greta Cestari

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

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

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

di Alessandro Danovi, Patrizia Riva, Alberto Quagli

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

PARTE II
LA PROGNOSI E LA TERAPIA

6. IL RISANAMENTO STRATEGICO

di Stefano Garzella e Raffaele Fiorentino

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

7. PIANIFICARE IL RISANAMENTO

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

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

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

8. CRISI D'IMPRESA E PROCEDURE CONCORSUALI

di Alessandro Danovi e Matteo Sala

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

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

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

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

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

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

**PARTE III
I CASI**

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

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

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

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

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

di Maurizio Oggioni e Valeria Magni

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

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

di Martino Amadardo e Daniele Giuffrida

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

14. L'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA: IL CASO SECURPOL GROUP

di Italo Soncini

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

15. CASO ALFA, UN TURNAROUND DI SUCCESSO

di Francesco Dimastromatteo e Maurizio Massaro

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

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

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

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.

OMISSIS