

INDICE SOMMARIO

IX *Autori dell'opera*

XI **INTRODUZIONE**

MAURIZIO IRRERA – STEFANO A. CERRATO

1 **Capitolo 1**

COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA

1 **Sezione 1**

NOTE GENERALI. LA GESTIONE DELL'IMPRESA

FEDERICA PASQUARIELLO

1. Introduzione al nuovo quadro normativo, *p. 1 – 2*. I tratti principali del procedimento, *p. 6 – 3*. Composizione negoziale al confronto con l'impianto del c.c.i.i., *p. 12 – 4*. La gestione interinale dell'impresa, *p. 16 – 5*. I doveri delle parti in pendenza del procedimento, *p. 26*

35 **Sezione 2**

PRESUPPOSTO OGGETTIVO E PIATTAFORMA NAZIONALE

PATRIZIA RIVA

1. Contesto normativo, *p. 35 – 2*. Presupposto oggettivo: le differenti definizioni del d.l. 118/2021 e del c.c.i.i., *p. 36 – 3*. Procedura per la valutazione della sussistenza del presupposto oggettivo, *p. 38 – 4*. Ruolo centrale dei dati finanziari, *p. 39 – 5*. Rinnovata enfasi sugli adeguati assetti, *p. 41 – 5.1*. Definizione di SIDREA (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale), *p. 42 – 5.2*. Indicazioni del decreto dirigenziale che accompagna il d.l. 118/2021, *p. 43 – 5.3*. *Check-list* o lista di controllo. Un prospetto di sintesi, *p. 45 – 6*. Classificazione delle situazioni aziendali sulla base del TdR – Tempo di *Risanamento*, *p. 47 – 7*. *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)* e Tempo di Risanamento (TdR). Due indicatori di natura finanziaria con caratteristiche differenziate, *p. 51 – 8*. La nuova piattaforma nazionale, *p. 54 – 8.1*. Le finalità divulgative della standardizzazione degli strumenti di autoanalisi, *p. 54 – 8.2*. Le informazioni e i *tools* contenuti nelle diverse sezioni del portale, *p. 55 – 8.3*. I differenti livelli di *disclosure* delle informazioni per le differenti categorie di utilizzatori, *p. 57*

60 **Sezione 3**

PRESUPPOSTO SOGGETTIVO (ARTT. 2; 17)

CARLO TRENTINI

1. La legittimazione di tutti gli imprenditori: la *ratio* ispiratrice, *p. 60 – 2*. Figure incluse e figure escluse; l'imprenditore cessato e l'imprenditore defunto, *p. 62 – 3*. I soci solidalmente responsabili e le *start-up* innovative, *p. 66 – 4*. Gli imprenditori agricoli, *p. 69 – 5*. L'iscrizione al registro delle imprese, *p. 70 – 6*. Gli imprenditori nella fase della liquidazione; le imprese in mano pubblica; i professionisti intellettuali, *p. 73 – 7*. Il proce-

dimento di composizione negoziata per gli imprenditori sotto soglia, p. 77 – **8.** Gli esiti del procedimento di composizione negoziata, p. 81 – **9.** I vantaggi competitivi del concordato semplificato rispetto alle procedure sovraindebitamentarie negoziali, p. 83

86 **Sezione 4**

L'ALLERTA INTERNA DI CUI ALL'ART. 15 DEL DECRETO LEGGE N. 118/2021: UN NUOVO POTERE «PROATTIVO» DELL'ORGANO DI CONTROLLO ED UN CONFRONTO CON L'ART. 14 DEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

FABRIZIO SUDIERO

1. Premessa: allerta interna tra d.l. 118/2021 e Codice della crisi, p. 86 – **2.** Art. 15 d.l. 118/2021 e art. 14 Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza: *i*) le diversità strutturali ..., p. 88 – **3.** ... (Segue): *ii*) le diversità del tenore letterale, p. 95 – **4.** Allerta interna: un tentativo ricostruttivo, p. 100 – **4.1.** Dovere o onere segnalatorio?, p. 100 – **4.2.** Dovere-onere di segnalazione o anche di rilevazione? Il controllo è di primo grado sullo stato di salute dell'impresa?, p. 107 – **4.3.** Collegialità della segnalazione?, p. 114 – **4.4.** Qualche conclusione, p. 117

119 **Sezione 5**

LA FIGURA DELL'ESPERTO E IL PROCEDIMENTO DI COMPOSIZIONE NEGOZIATA

VALENTINA BARONCINI

1. Il nuovo esperto «negoziatore», p. 119 – **2.** L'iscrizione all'elenco di esperti, p. 121 – **3.** La nomina dell'esperto, p. 126 – **4.** Requisiti di indipendenza e doveri dell'esperto, p. 129 – **5.** L'accesso alla composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, p. 132 – **6.** La fase delle trattative, p. 135 – **7.** La conclusione dell'incarico dell'esperto, p. 141 – **8.** I possibili esiti delle trattative, p. 143 – **9.** La conservazione degli effetti degli atti compiuti nel corso della procedura di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, p. 148 – **10.** Il compenso dell'esperto, p. 151

155 **Sezione 6**

EFFETTI DEL PROCEDIMENTO

§ 1. La sospensione degli obblighi relativi al capitale e della causa di scioglimento collegata
ROLANDINO GUIDOTTI

1. Premessa, p. 155 – **2.** Il rapporto della disposizione (art. 8) con la Direttiva (UE) 2019/1023, p. 161 – **3.** La legge fallimentare, p. 163 – **4.** Il Codice della crisi, p. 165 – **5.** La legislazione emergenziale, p. 166 – **6.** Peculiarità della nuova norma, p. 168 – **7.** La sospensione delle cause di scioglimento, p. 171 – **8.** La disciplina della responsabilità degli organi sociali, p. 174 – **9.** Considerazioni conclusive, p. 178

180 **§ 2. Trasferimento d'azienda e rinegoziazione dei contratti**

SOFIA MANSOLDO

1. Trasferimento d'azienda, p. 180 – **2.** La rinegoziazione dei contratti, p. 188

202 **§ 3. I rapporti di lavoro**

ANTONIO CAIAFA

1. Le anticipazioni della Direttiva 2019/2023, p. 202 – **2.** La regolamentazione dei rapporti di lavoro, p. 205 – **2.1.** Il ruolo riconosciuto alle OO.SS, p. 206 – **2.2.** L'iter procedimentale per la regolamentazione dell'intervento, p. 210 – **3.** Il confronto delle soluzioni ipotizzate con la disciplina esistente, p. 213 – **3.1.** I contratti di prossimità, p. 216 – **3.2.** Il patto di demansionamento, p. 220 – **4.** Considerazioni conclusive, p. 224

229 Sezione 7**LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI DEI GRUPPI DI IMPRESE**

LUCA BOGGIO

1. La composizione negoziata della crisi dei gruppi d'impresa nel quadro generale della regolazione della crisi e dell'insolvenza dei gruppi: note introduttive, *p. 229* – **2.** La composizione negoziata della crisi dei gruppi d'impresa tra promozione dell'efficienza e governo dei conflitti, *p. 233* – **3.** La composizione negoziata della crisi dei gruppi d'impresa in rapporto alla disciplina (non ancora vigente) del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: cenni al quadro generale, *p. 238* – **4.** (Segue): *separate entity approach* e volontarietà della composizione negoziata, *p. 243* – **5.** (Segue): *separate entity approach* e maggior convenienza economica (per i creditori), *p. 246* – **6.** (Segue): il pendolo dei poteri degli attori del procedimento verso paradigmi di regolazione della crisi meno giurisdizionalizzati, *p. 248* – **7.** La disciplina materiale della composizione negoziata della crisi dei gruppi d'impresa: nozione di «gruppo d'impresa», *p. 253* – **8.** (Segue): giurisdizione e competenza a decidere sull'istanza «unitaria» di avvio del procedimento, *p. 256* – **9.** (Segue): legittimazione alla presentazione dell'istanza «unitaria» di avvio del procedimento, *p. 258* – **10.** (Segue): contenuto dell'istanza «unitaria» di avvio del procedimento, *p. 262* – **11.** Il procedimento «unitario» di gruppo: conduzione delle trattative e possibilità di procedimenti paralleli di gruppo, *p. 264* – **12.** (Segue): l'estensione della partecipazione alle trattative di gruppo, *p. 267* – **13.** (Segue): l'oggetto della negoziazione di gruppo, *p. 271* – **14.** Conclusione del procedimento di composizione negoziata di gruppo, *p. 275* – **15.** Finanziamenti post-avvio del procedimento di composizione negoziata di gruppo, *p. 280* – **16.** Misure protettive e cautelari di gruppo, *p. 283* – **17.** Senza misure premiali «di gruppo», *p. 287* – **18.** Una prima valutazione d'insieme della prima norma «generale» sulla crisi di gruppo, *p. 289*

291 Sezione 8**LA DISCIPLINA DELLA NUOVA FINANZA NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA**

LORENZO BENEDETTI

1. Premessa, *p. 291* – **2.** Questioni applicative relative ai finanziamenti autorizzati, *p. 301* – **3.** La fattispecie dei finanziamenti prededucibili, *p. 314* – **4.** I presupposti della prededuzione, *p. 319* – **5.** (Segue): il contenuto dell'autorizzazione: la funzionalità alla continuità aziendale, *p. 325* – **6.** (Segue): la funzionalità al miglior soddisfacimento dei creditori, *p. 327* – **7.** (Segue): spunti comparatistici, *p. 335* – **8.** I finanziamenti dei soci, *p. 335* – **9.** I finanziamenti infragruppo, *p. 337* – **10.** La revocabilità del rimborso dei finanziamenti autorizzati e l'eventuale responsabilità ad essi connessa, *p. 349*

351 Sezione 9**LE MISURE PROTETTIVE (E CAUTELARI) NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI**

ALBERTO TEDOLDI

1. Crisi e debito paradigmi esistenziali, *p. 351* – **2.** Le misure protettive (e cautelari) nella legge fallimentare, *p. 353* – **3.** ...e nel Codice della crisi, *p. 355* – **4.** Le misure protettive (e, *de residuo*, cautelari) strumentali alla composizione negoziata della crisi, *p. 360* – **5.** Ambito delle misure protettive, *p. 363* – **6.** Il procedimento: A) contestualità

dell'istanza in sede amministrativa e del ricorso in sede giudiziale a pena di inefficacia delle misure protettive, *p. 366 – 7*. B) La competenza territoriale (amministrativa e giudiziale) e la composizione monocratica del tribunale, *p. 367 – 8*. C) Il ricorso al tribunale e l'applicabilità del rito cautelare uniforme di cui agli artt. 669-*bis* ss. c.p. c, in quanto compatibili. Residualità delle misure cautelari rispetto alle misure protettive, *p. 369 – 9*. D) Fissazione dell'udienza e contraddittorio, *p. 372 – 10*. E) Svolgimento dell'udienza, poteri del giudice, ruolo dell'esperto designato dalla CCIAA e dell'eventuale ausiliario nominato dal tribunale, *p. 375 – 11*. F) L'ordinanza del tribunale monocratico: contenuto, durata, revoca, abbreviazione delle misure protettive (o cautelari), *p. 378 – 12*. G) Il reclamo al collegio *ex art. 669-terdecies* c.p. c, *p. 380*

383 Sezione 10

LE MISURE PREMIALI

GIULIA GARESIO

1. Premessa, *p. 383 – 2*. Le misure premiali relative ad interessi e sanzioni, *p. 387 – 3*. Il piano di rateazione dei debiti tributari, *p. 391 – 4*. Il trattamento fiscale delle riduzioni di debiti, *p. 396 – 5*. Il raffronto con le previsioni dell'art. 25 d.lgs. 14/2019, *p. 401 – 6*. Osservazioni conclusive, *p. 405*

409 Sezione 11

IL CONCORDATO SEMPLIFICATO PER LA LIQUIDAZIONE DEL PATRIMONIO

MARINA SPIOTTA

1. Premessa, *p. 409 – 2*. Inquadramento dogmatico e ricadute sistematiche, *p. 411 – 3*. *Ratio*, *p. 413 – 4*. Presupposti, *p. 414 – 4.1*. Condizioni di procedibilità, *p. 416 – 4.2*. Altre condizioni, *p. 418 – 5*. Procedura, *p. 418 – 5.1*. Omologazione, *p. 420 – 5.2*. Eventuale opposizione, *p. 423 – 5.3*. Esecuzione, *p. 423 – 5.4*. Risoluzione/Annullamento, *p. 426 – 6*. Quadro riassuntivo delle semplificazioni, *p. 427 – 6.1*. Contrappesi, *p. 429 – 7*. Organi, *p. 432 – 8*. Effetti, *p. 434 – 9*. Un rapido raffronto con la Direttiva *Insolvency*, *p. 437 – 10*. Alcuni interrogativi, *p. 439 – 11*. Un appello alla solidarietà (anche tra studiosi), *p. 441*

446 Sezione 12

GLI EFFETTI DEL D.L. 118/2021 SUL «RISCHIO PENALE D'IMPRESA»: UNO SGUARDO D'INSIEME

MAURIZIO RIVERDITI

1. L'impatto del d.l. 118/2021 sulla dinamica del «rischio penale» legato all'insolvenza. Inquadramento, *p. 446 – 2*. La rilevanza della violazione del dovere di «correttezza» incumbente sull'imprenditore. Cenni, *p. 450 – 3*. L'incidenza del d.l. 118/2021 sulla posizione di garanzia dei sindaci (e del revisore legale). L'obbligo di segnalazione previsto dall'art. 15, *p. 452 – 4*. (Segue): l'obbligo di vigilanza *ex art. 2403 c.c.* «in pendenza delle trattative». Cenni e rinvio, *p. 454 – 5*. La natura (privatistica) dell'incarico ricoperto dall'esperto, *p. 456 – 6*. La (circoscritta) posizione di garanzia ricoperta dall'esperto, *p. 459 – 7*. (Segue): la (necessaria) rilevanza causale e i profili di colpa dell'omessa attivazione dell'esperto, *p. 464 – 8*. L'estensione della fattispecie incriminatrice di cui all'art. 236 l. fall, *p. 469 – 9*. La causa di «esclusione della tipicità» prevista dall'art. 12, comma 5. Rilievi critici, *p. 471*

- 475** **Capitolo 2**
IL CONCORDATO PREVENTIVO NELLA DISCIPLINA POST EMERGENZIALE
EDGARDO RICCIARDIELLO
1. Premessa, p. 475 – 2. Dalle legge fallimentare al c.c.i.i., p. 479 – 3. L'impatto delle misure urgenti adottate sull'impianto del c.c.i.i. e della legge fallimentare, p. 489 – 4. Conclusioni, p. 494
- 496** **Capitolo 3**
LE NOVITÀ IN TEMA DI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI EX ART. 182-BIS
PIERDANILO BELTRAMI
1. Le novità in tema di accordi di ristrutturazione dei debiti, p. 496 – 2. Gli accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa, p. 497 – 2.1. Cenni introduttivi e presupposti applicativi, p. 497 – 2.2. Sulla necessità della formazione delle categorie, p. 500 – 2.3. La nozione di «categorie» e i criteri per la loro individuazione: l'omogeneità di posizione giuridica e interessi, p. 503 – 2.4. La partecipazione alle trattative in buona fede e l'informazione completa, p. 507 – 2.4.1. Avvio delle trattative, p. 507 – 2.4.2. La buona fede nelle trattative, p. 508 – 2.4.3. L'informativa completa, p. 509 – 2.4.4. La notifica ai creditori estranei all'accordo, p. 509 – 2.5. La prosecuzione dell'attività in via diretta o indiretta, p. 510 – 2.6. Il requisito della soddisfazione dei creditori aderenti in misura non inferiore rispetto alle alternative concretamente praticabili, p. 511 – 2.7. Gli effetti estendibili, p. 512 – 3. Gli accordi di ristrutturazione agevolati, p. 514 – 4. Le modifiche agli accordi di ristrutturazione, p. 517 – 4.1. Considerazioni introduttive, p. 517 – 4.2. Le modifiche agli accordi già omologati, p. 518 – 4.3. Gli effetti della rinnovata omologazione, p. 521 – 4.4. Le modifiche al piano e/o agli accordi prima dell'omologazione, p. 521
- 523** **Capitolo 4**
LE CONVENZIONI DI MORATORIA
CATERINA PASQUARIELLO
1. Introduzione, p. 523 – 2. Inquadramento dell'istituto, p. 524 – 3. L'art. 182-*octies* l. fall.: un nuovo punto di arrivo per la convenzione di moratoria, p. 527 – 4.1. La disciplina: il debitore e l'oggetto della convenzione, p. 531 – 4.2. Le *categorie* di creditori e la relazione del professionista, p. 533 – 4.3. Aspetti processuali, p. 539 – 6. Alcune considerazioni conclusive, p. 540
- 544** **Capitolo 5**
LE DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE DEL D.L. 118/2021 (ARTT. 21 SS.)
LUDOVICA CARRIOLI
1. Le disposizioni transitorie aventi ad oggetto misure urgenti in materia di crisi e risanamento: gli articoli 21, 22 e 23. L'art. 23-*bis*, p. 544 – 1.1. (Segue): l'art. 23-*bis*, p. 556 – 2. Le «Ulteriori misure urgenti in materia di giustizia»: gli articoli 24-26-*bis*, p. 558 – 3. Le «Disposizioni transitorie e finanziarie»: gli articoli 27-29, p. 565
- 569** *Indice per materia*

PRESUPPOSTO OGGETTIVO E PIATTAFORMA NAZIONALE

Prof.ssa Patrizia Riva

*Associato nell'Università del Piemonte Orientale
Dottore Commercialista e Revisore Legale in Milano e Monza*

SOMMARIO: 1. Contesto normativo. 2. Presupposto oggettivo: le differenti definizioni del D.L. 118/2020 e del CCI. 3. Procedura per la valutazione della sussistenza del presupposto oggettivo. 4. Ruolo centrale dei dati finanziari. 5. Rinnovata enfasi sugli adeguati assetti. 5.1. Definizione di SIDREA (*Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale*). 5.2. Indicazioni del Decreto Dirigenziale che accompagna il D.L. 118/21. 5.3. Check-list o lista di controllo. Un prospetto di sintesi. 6. Classificazione delle situazioni aziendali sulla base del *TdR – Tempo di Risanamento*. 7. *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)* e *Tempo di Risanamento (TdR)*. Due indicatori di natura finanziaria con caratteristiche differenziate. 8. La standardizzazione del processo mediante l'utilizzo della nuova piattaforma nazionale. 8.1. Le finalità divulgative della standardizzazione degli strumenti di autoanalisi. 8.2. Le informazioni e i *tools* contenuti nelle diverse sezioni del portale. I differenti livelli di *disclosure* delle informazioni per le differenti categorie di utilizzatori.

1. Contesto normativo.

Con il Decreto Legge, n. 118 del 24.08.2021, il legislatore ha introdotto un nuovo semplificato strumento di risoluzione delle crisi di natura stragiudiziale, cui ricorrere nelle situazioni in cui si presenti – letteralmente - una situazione di *squilibrio patrimoniale, economico e finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza (art. 2, c.1 del Decreto)* e sia ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. E' introdotta la figura di un esperto¹ chiamato ad agevolare le trattative con i creditori e con tutte le parti interessate al risanamento dell'impresa impostando un processo denominato *composizione negoziata della crisi (art. 3 del Decreto)*. La nomina dell'esperto è effettuata mediante il ricorso ad una piattaforma telematica nazionale di nuova istituzione accessibile agli imprenditori iscritti alla CCIAA (che dovrà essere implementata nel sito istituzionale di quest'ultima) e avviene con decisione a maggioranza ad opera di una commissione composta da tre rappresentanti delle istituzioni preposte, ossia la stessa camera di commercio, il Tribunale delle imprese e la Prefettura, e che resta in carica per due anni².

2. Presupposto oggettivo: le differenti definizioni del D.L. 118/2021 e del CCI.

Il presupposto per l'attivazione dell'intervento degli organi di controllo societario ai sensi del Decreto Legge 118/2021, ai fini della richiesta di nomina dell'esperto,

¹ Per approfondimenti sulla figura dell'esperto si veda: Riva P., *Ruoli e funzioni dell'esperto facilitatore*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 30 settembre 2021.

² Per un commento sui temi introdotti con il DL 188/2021 si rinvia a: Ambrosini S., *Codice della Crisi e "miniriforma" del 2021. Il (doppio) rinvio del CCI: quando si scrive "differimento" e si legge "ripensamento"*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 22 settembre 2021; Ambrosini S., *Il concordato semplificato: primi appunti*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 23 settembre 2021; Pacchi S., *Le misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale ovvero i cambi di cultura sono sempre difficili*, in Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, 9 agosto 2021; Ricciardiello E., *Sustainability e going concern*, in Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it 13 ottobre 2021.

o del CCI, ai fini dell'innesto del procedimento di allerta, è formulato in modo differente. Nel prospetto che segue si evidenziano i passaggi rilevanti.

D.L. 118/2021	CCI
<p>ART. 2, C. 1 <i>L'imprenditore (...) che si trova in condizioni di <u>squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza</u> ... puo' chiedere (...) la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.</i></p>	<p>ART. 2, C.1 <i>a) <u>Crisi</u> – lo stato di <u>squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore</u> e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate.</i> <i>b) <u>Insolvenza</u> – lo stato del debitore che si manifesta con <u>inadempimenti od altri fatti esteriori</u> i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.</i></p>

Pare opportuno evidenziare che parrebbe esserci stato un tentativo di riallineamento delle due norme, che però non è stato accolto nel testo finale emendato del D.L. 118/21. Tra le proposte di modifica a quest'ultimo vi era, infatti, a fine settembre, anche quella di sostituire la formulazione riportata *supra* nel prospetto con la seguente “*in stato di crisi o in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rendono probabile*”. Non vi sarebbe stato più il riferimento, in effetti poco appropriato, all'insolvenza, ma solo alla crisi. Si legge nella bozza della motivazione e relazione tecnica che la modifica avrebbe inteso eliminare il riferimento all'insolvenza in quanto concetto già ricompreso in quello di crisi e avrebbe accentuato la funzione della composizione negoziata quale strumento di recupero delle imprese risanabili. Si sarebbe trattato di una modifica che avrebbe comunque consentito alle imprese in stato di illiquidità irreversibile di accedere alla composizione negoziata al fine di perseguire il proprio risanamento.

La modifica avrebbe reso più chiara la formulazione e senz'altro più lineare il collegamento tra i due testi normativi, ma non avrebbe per nulla inertizzato la differenza tra il momento rilevante ai fini del decreto e il momento rilevante ai fini del CCI. In entrambe le formulazioni, infatti, è mantenuta l'anticipazione del momento rilevante per quella che pare a chi scrive essere ai sensi dell'art. 15 del Decreto una forma di allerta o una *allerta edulcorata* o una *allertina*, come la si è denominata nei primi dibattiti tra esperti susseguitisi dopo l'uscita del testo normativo³.

Il presupposto oggettivo nel Decreto infatti non è, come nel CCI, la crisi (ossia lo stato di *squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza*), ma è lo *squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi* (o l'insolvenza). In altri termini, con un passaggio vagamente matematico, sostituendo la definizione del CCI nella definizione del Decreto si arriva a comprendere che si deve chiedere la nomina dell'esperto quando ci si rende conto di essere in una situazione di “*probabilità della probabilità di insolvenza (ossia della crisi)*”. L'intenzione del

³ Ci si riferisce tra gli altri alla relazione presentata nell'ambito del Seminario Capri dell'Istituto dei Curatori, 17/19 settembre 2021 dalla prof.ssa Pacchi S..

legislatore quindi, prescindendo dal fatto che non sia stato accolto l'emendamento, è quella di anticipare ancora di più, rispetto a quanto previsto nel CCI, il momento rilevante.

In sintesi quindi presupposto oggettivo ai sensi del D.L. 118/2021 è quel momento in cui è *la crisi - e non più l'insolvenza - ad essere probabile*.

3. Procedura per la valutazione della sussistenza del presupposto oggettivo.

Il D.L. 118/2021 e il Decreto Dirigenziale, che ne integra i contenuti, dettano la procedura per la valutazione della sussistenza del presupposto oggettivo descritto nel precedente paragrafo e quindi utile per valutare se sia necessario accedere allo strumento della composizione assistita della crisi e per la nomina del citato esperto. L'imprenditore deve accedere telematicamente ad un *test* che permette la valutazione del *tempo ragionevolmente necessario per perseguimento del risanamento*. Il *test* proposto è basato sul rapporto tra grandezze finanziarie prospettiche: da un lato l'entità del debito da ristrutturare e dall'altro lato i flussi finanziari liberi futuri che possono essere messi al servizio del debito stesso negli esercizi futuri. Nel caso in cui il risultato del *test* evidenzia che si rende necessaria la redazione di un piano di risanamento, è richiesta la verifica della conformità o meno degli assetti aziendali a una lista di controllo particolareggiata o *check-list* utile per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza interna ed esterna e pertanto finalizzata a guidare l'azienda fornendo indicazioni operative.

La probabilità della crisi va misurata in termini finanziari ed è da intendersi come l'inadeguatezza dei *flussi di cassa prospettici* a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate, condizione che evidenzia per l'impresa l'incapacità di generare prospetticamente, tramite la propria gestione caratteristica, sufficiente liquidità per il pagamento dei debiti⁴. Il riferimento dev'essere pertanto non limitato alle disponibilità finanziarie e ai debiti attuali, quanto anche alla liquidità e ai debiti futuri, la cui assunzione sia tuttavia prevedibile sulla base del prefigurato andamento gestionale.

4. Ruolo centrale dei dati finanziari.

La dottrina economico aziendale ha da sempre enfatizzato, per una corretta e consapevole gestione il ruolo fondamentale dei flussi di cassa storici, mediante l'analisi del rendiconto finanziario, e prospettici, con la redazione dei *budget* di tesoreria per le proiezioni su dodici mesi e/o di piani finanziari pluriennali. Il nuovo contesto normativo mette in ulteriore evidenza l'esigenza di verificare la sostenibilità dei debiti assunti, valutazione cui portata è stata spesso sottovalutata. Il piano economico finanziario e patrimoniale rappresenta il punto di partenza per l'analisi proposta. Più in particolare è il piano finanziario per flussi di cassa prospettici il documento base su cui fondare le

⁴ Si vedano: Quagli A., *Sulla necessaria rimodulazione nel codice della crisi degli indicatori e indici della crisi*, Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, 28 agosto 2021; Riva P., Comoli M., Danovi A., Quagli A., *La governance nell'allerta e nella crisi*, in "Ruoli di Corporate Governance", Egea, 2020; Bava F., Devalle A., *Il DSCR al centro del monitoraggio dell'impresa*, Eutekne, 7 ottobre 2021.

valutazioni circa lo stato di crisi o di insolvenza, in quanto è nel suo sviluppo che si può prospettare la futura insostenibilità dei debiti⁵.

Il *test* proposto infatti si basa sulla capacità prospettica di generazione di flussi a regime, siano essi correnti o derivanti da strategie in corso di attuazione e, si legge nel Decreto Dirigenziale, è finalizzato a comprendere il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse.

E' necessario evidenziare, per completezza, che il Decreto Dirigenziale prevede - proprio in apertura - la possibilità di svolgere "un *test* preliminare" anche nelle situazioni in cui *non si dispone ancora* di dati prospettici e di un piano, ma le connota palesemente come transitorie, ponendo tutto il documento enfasi sulla necessità di proiezioni robuste e basate su ipotesi ragionevoli. Il Decreto stabilisce che in questi casi - al solo fine di poter accedere al *test* - le grandezze che dovranno essere considerate sono l'ammontare dell'indebitamento e l'andamento economico *attuale* da intendersi però come andamento normalizzato, quindi al netto di tutti i componenti straordinari e non ricorrenti. Anche in questo caso infatti l'ottica in cui ci si deve porre è quella della ripetibilità delle performance passate nel prossimo futuro. E' pertanto chiaro che l'utilizzo di dati consuntivi (rettificati) è consentito esclusivamente quale strumento preliminare di valutazione del grado di difficoltà del risanamento e che il passo immediatamente successivo, qualora il test fornisca un risultato che comporta la necessità di un intervento, non possa che essere la ri-focalizzazione degli strumenti di rilevazione aziendale sulle strategie future dell'azienda con la conseguente necessità di formalizzare dati prospettici. Si legge in apertura della Seconda sezione del citato Decreto dedicata alla *check-list* o lista di controllo che è utile, anche se non imprescindibile, che l'imprenditore, nel momento in cui deve intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano e che in ogni caso occorre che lo rediga in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate la soluzione idonea per il superamento della crisi.

In altre parole, anche se si suggerisce, in caso di assenza di assetti amministrativi una soluzione utile per procedere comunque ad una verifica preliminare delle condizioni aziendali, deve essere fatta prevalere, ancorché rispettando il principio di proporzionalità rispetto alle dimensioni d'impresa, la necessità di redigere documentazione prospettica per il monitoraggio del previsto andamento futuro della gestione ponendo particolare attenzione agli aspetti finanziari.

5. Rinnovata enfasi sugli adeguati assetti.

E' posta enfasi sul tema adeguati assetti, ancorché senza un esplicito richiamo nel Decreto Dirigenziale alla normativa di riferimento. Presupposto per lo svolgimento proficuo della verifica è infatti l'esistenza di adeguati *assetti amministrativi* in conformità al novellato art. 2086 c.c. e in particolare la presenza di un sistema di pianificazione e di *budgeting*. Vale la pena di richiamare il fatto che tra le norme contenute nel Codice della Crisi e dell'Insolvenza e già entrate in vigore dal 16 marzo 2019, vi è l'art. 375 che ha introdotto il secondo comma dell'art. 2086 c.c.⁶ Il

⁵ Il presente paragrafo e i successivi sono una rielaborazione di: Irrera M., Riva P., *Convergenza delle indicazioni del CCII e del D.L.118/2021: is Cash still king? DSCR e TdR a confronto*, Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, **ottobre 2021**.

⁶ Per approfondimenti sul tema degli assetti si vedano: Riva P., *La mappa dei ruoli e dei compiti degli*

legislatore ha stabilito che 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, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, 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. E' stato in altri termini introdotto un proficuo e auspicato allargamento dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti a tutti gli imprenditori operanti in forma societaria o collettiva attraendoli ai doveri originariamente previsti dall'art. 2381 c.c. per le sole società per azioni.

5.1. Definizione di SIDREA (*Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale*).

Le indicazioni del legislatore in tema di assetti organizzativi, amministrativi e contabili hanno portato ad un fruttuosa riflessione degli economisti aziendali finalizzata alla individuazione e alla definizione degli organi, degli strumenti e delle procedure che devono essere incluse nelle differenti classi della tripartizione indicata dal legislatore.

Nel marzo 2021 si è giunti alla pubblicazione del documento "*Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*" da parte di SIDREA, la Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale⁷. Vi si rinviene una precisa definizione di ciascuna delle tre categorie.

Gli *assetti organizzativi* sono definiti come la modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale visto nel suo complesso ed include al suo interno la configurazione della *corporate governance* aziendale e quindi la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo e la configurazione delle variabili organizzative intese come la struttura organizzativa e i sistemi operativi⁸.

Gli *assetti amministrativi* includono la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le *performance* economico finanziarie dell'impresa ossia il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti. Più in particolare il concetto di assetto amministrativo può essere riferito agli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo (piani, *budget* e *reporting*) ed alle procedure per il loro utilizzo, 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*, anche sulla base degli elementi forniti dal sottosistema contabile, gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati. L'assetto amministrativo, nell'ambito del più ampio assetto organizzativo,

attori della governance societaria in situazione di going concern, in "Ruoli di Corporate Governance", Egea, 2020; Bianchi G., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili* in "Assetti adeguati e modelli organizzativi", opera diretta da Irrera M., Bologna, Zanichelli Editore, ed. 2020; Panizza A., *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teorici ed) operativi*, Ristrutturazioni Aziendali, II Caso.it, 11 agosto 2021; Bastia P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in Ristrutturazioni aziendali, II Caso.it, 27 luglio 2021.

⁷ Sidrea, Gruppo di Studio Diagnosi precoce e crisi d'impresa, "Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani", 2021, www.sidrea.it, pag. 7 e ss.

⁸ Per approfondimenti Riva P., *cit.*, in "Ruoli di Corporate Governance", Egea, 2020.

include la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le *performance* economico finanziarie dell'impresa e incorpora i sistemi di pianificazione e controllo delle performance.

Gli *assetti contabili* sono infine definiti dal medesimo documento come il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale in coerenza con il *framework* normativo fra cui i principi contabili di riferimento e includono sia la contabilità generale sia la contabilità analitica.

5.2.Indicazioni del Decreto Dirigenziale che accompagna il D.L. 118/21.

Il Decreto Dirigenziale che accompagna il D.L. 118/21 è coerente con le indicazioni dell'Accademia e consacra la rilevanza degli *assetti* là dove nella seconda sezione da un lato dichiara che la redazione del piano di risanamento è un processo che presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata e dall'altro lato propone, come già anticipato, una lista di controllo per la redazione del piano di risanamento. In sintesi si può affermare che le indicazioni del decreto si pongono in modo coerente con le indicazioni dell'Accademia menzionate.

In particolare per gli *assetti organizzativi* è richiesta la disponibilità da parte dell'impresa di risorse umane che siano adatte alla conduzione aziendale e le capacità tecniche che permettano all'impresa di eseguire il piano di risanamento una volta che il medesimo è stato redatto. L'implementazione delle azioni previste necessita infatti di monitoraggio continuativo e di una stima sull'evoluzione dei dati, basata anche su KPI, che consentano una valutazione aggiornata. Risulta utile predisporre una tesoreria a sei mesi, o, in mancanza, quantomeno di un prospetto entrate/uscite finanziarie a tredici settimane (ossia in sostanza trimestrale) il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

Gli *assetti contabili* sono qualificati come presupposto essenziale per l'impostazione di corrette previsioni in quanto per poter procedere si deve disporre di una contabilità aggiornata e affidabile si deve poter contare sulla redazione periodica di situazioni contabili aggiornate recanti le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura nel rispetto dei principi contabili. Più in dettaglio sono fatti richiami specifici alla migliore prassi e ai principi contabili evidenziando tra l'altro l'importanza di: i) conoscere la situazione debitoria in modo completo e affidabile; ii) monitorare i crediti puntualmente con apposite analisi di *aging* mediante la redazione di prospetti in cui sia evidenziata analiticamente per ciascun soggetto l'anzianità e le cause dei ritardi negli incassi stimando il rischio correlato alla posta; iii) redigere un prospetto che permetta di comprendere i tempi di movimentazione del magazzino e quindi di individuare le giacenze a più lenta rotazione; iv) riconciliare i saldi contabili dei debiti fiscali e verso istituti di credito con quanto risultante del certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente di Riscossione e della Centrale dei Rischi; v) valutare i rischi di passività potenziali.

Infine per poter redigere il piano di risanamento assumono centralità gli *assetti amministrativi*. La novella, in particolare il Decreto Dirigenziale che l'accompagna, evidenziano che prima di tutto si devono comprendere le cause dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario così da definire le strategie industriali che si vogliono adottare. Quindi si deve procedere con la stima dei flussi finanziari il che implica l'implementazione di un processo articolato in alcune fasi

successive che devono essere poste in essere dall'impresa. In primo luogo si deve procedere con la stima dei ricavi, dei costi fissi e variabili, degli investimenti e delle operazioni straordinarie poste in essere, delle imposte. A tale fine si deve tenere conto sia dei dati consuntivi correnti sia delle prospettive di settore. Poi si devono declinare in termini finanziari e patrimoniali le grandezze economiche e i flussi a servizio del debito.

5.3. Check-list o lista di controllo. Un prospetto di sintesi.

Nel prospetto che segue si sintetizzano gli elementi considerati rilevanti e pertanto oggetto di attenzione nell'ambito del Decreto Dirigenziale per la composizione dei quesiti ricompresi nella check list o lista di controllo.

Prospetto 1 – Ambiti di indagine attenzionati con la check list o lista di controllo

	IMPRENDITORE	ESPERTO
1. REQUISITI ORGANIZZATIVI	<i>I requisiti organizzativi sono i requisiti minimi, insieme alla disponibilità di una situazione economico patrimoniale, per la redazione del piano. Con requisito organizzativo si intende innanzitutto la disponibilità da parte dell'impresa di risorse umane che siano adatte alla conduzione aziendale. Fondamentali sono anche le capacità tecniche che permettano all'impresa di raggiungere e attuare il piano redatto, che, se non disponibili, possono essere acquisite sul mercato. Il piano, durante tutta la fase di attuazione, necessita di monitoraggio continuativo e di una stima sull'andamento dei dati, basata anche su KPI, che consentano una valutazione aggiornata. Risulta utile predisporre una tesoreria a 6 mesi, o, in mancanza, di un prospetto estratte/uscite finanziarie a 13 settimane.</i>	
2. RILEVAZIONE CONTABILE	<i>L'impresa deve disporre di una contabilità aggiornata e affidabile, con particolare focus sulla situazione debitoria e sul valore dei cespiti. I crediti devono essere definiti con un prospetto indicante l'anzianità e le cause di ritardo degli incassi. Anche il magazzino, quindi le rimanenze, devono essere predisposte a prospetto, per comprenderne i tempi di rotazione e di movimentazione. Per quanto riguarda i debiti è richiesta la riconciliazione degli stessi con quanto risultante del certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente di Riscossione e della Centrale dei Rischi. I rischi delle passività potenziali vanno definiti, così come l'entità e il momento del pagamento di passività potenziali. Infine vanno reperite tutte le informazioni sull'andamento corrente (ricavi, portafoglio ordini costi e flussi fin.), confrontandole, quando possibile, con gli stessi periodi di esercizi precedenti.</i>	<i>L'esperto verifica se l'organo di controllo e il revisore dispongono di tutte le informazioni, soprattutto riguardo alla contabilità, che siano affidabili per la redazione del piano.</i>
3. STRATEGIE DI INTERVENTO	<i>L'imprenditore deve: Comprendere le cause della percezione dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario. Definire le strategie industriali che si intende adottare, eventualmente comparando quanto messo in atto da imprese concorrenti. Capire se l'impresa è in possesso delle competenze manageriali e tecniche per realizzare quando predisposto e quantificare le tempistiche del risanamento, i costi, i ricavi e gli investimenti. Individuare alternative in caso di inefficacia delle proposte messe in atto.</i>	<i>L'esperto deve: Capire le manifestazioni dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario. Effettuare una comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici per individuare eventuali incoerenze con le cause di crisi individuate. Valutare e comprendere se le informazioni e la situazione definita dall'imprenditore sia veritiera e corretta. Valutare la credibilità del piano, distinguendo le strategie realizzabili e appropriate e proponendo delle alternative a quelle non condivisibili.</i>

	IMPRENDITORE	ESPERTO
4. LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI	<p>La stima dei flussi finanziari è un processo articolato in fasi a cura dell'imprenditore, con una durata massima di 5 anni (l'eventuale tempistica maggiore solo se giustificata). Vengono sintetizzati i passaggi più significativi che dovrà seguire l'imprenditore:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stima di ricavi, di costi fissi e variabili, di investimenti e op. in discontinuità e delle imposte sul reddito (stima delle perdite fiscali a nuovo); • declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi servizio del debito e declinazione patrimoniale a partire dalla situazione contabile iniziale; • variazioni di ricavi prospettici e del piano rispetto al dato corrente e alle prospettive del settore; • tenere contezza degli investimenti di mantenimento e delle prospettive di realizzo per i cespiti eventualmente dismessi; • verificare se le stime sono coerenti con la situazione in atto e i dati storici. 	<p>L'esperto valuta la coerenza delle stime dell'imprenditore, verificando che gli effetti delle iniziative industriali siano coerenti con i dati e le informazioni disponibili. Svolge una verifica di ragionevolezza sulla redditività prospettica basandosi su indicatori gestionali (KPI) prospettici e giustificando ogni differenza tra incidenza del margine operativo lordo sui ricavi e i benchmark di mercato disponibili.</p>
5.IL RISANAMENTO DEL DEBITO	<p>L'imprenditore deve valutare la capacità dell'impresa nel generare risorse al servizio del debito in futuro nonché capire se i flussi positivi sono da ricondurre esclusivamente alle iniziative industriali e, in caso affermativo, svolgere degli stress test. È necessario quantificare il debito da servire nei singoli anni del piano, definendo quindi il complessivo debito da servire come: il debito scaduto, il debito già riscadenziato o differito, il debito interessato da moratorie ex lege, le linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo, le rate di mutuo e finanziamenti in scadenza. Chiarificato l'importo da soddisfare vengono esaminate dall'imprenditore le strategie di intervento, da intendersi come le azioni poste per fronteggiare il debito e l'impatto che avranno nelle singole annualità del piano di risanamento le proposte formulate. In particolare le proposte contenute nel piano devono prognosticamene rispettare il minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo (fatte salve le disposizioni speciali).</p>	<p>L'esperto deve sottoporre il piano a stress test, per tenere conto di fattori di rischio ed incertezze, avendo sempre riguardo alle prospettive di mercato dell'impresa.</p>
6.CASO DI GRUPPI DI IMPRESE	<p>Deve essere definito se il piano viene riferito alle singole imprese, se si dà evidenza dei rapporti infragruppo e quante e quali imprese del gruppo presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali. Trattandosi di un gruppo la crisi di un'impresa potrebbe infatti estendersi o coinvolgere altre società del gruppo medesimo.</p>	<p>L'esperto deve valutare il gruppo nel suo complesso. Devono essere analizzate le operazioni infragruppo così da definirne l'impatto e l'eventuale pregiudizio che le stesse possono arrecare ai creditori di un'altra impresa del gruppo.</p>

6. Classificazione delle situazioni aziendali sulla base del TdR – Tempo di Risanamento.

Il test per valutare la situazione aziendale proposto dalla novella si sostanzia, come accennato, nel calcolo di un rapporto che pone al numeratore l'entità del debito da ristrutturare e al denominatore i flussi finanziari liberi futuri che possono essere messi al servizio del debito stesso negli esercizi futuri. Il Decreto Dirigenziale dettaglia la modalità di calcolo di entrambi gli aggregati come rappresentato nel Prospetto di seguito riportato.

Prospetto 2 – Determinazione del TdR

[A] TOTALE DEBITO DA RISTRUTTURARE (ai fini del test l'ammontare può essere ridotto nel caso in cui si pensi di poter ottenere uno stralcio)	
+	Debito scaduto di cui relativo ad iscrizioni a ruolo
+	Debito riscadenzato o oggetto di moratorie
+	Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni
+	Linee bancarie di credito utilizzate di cui non ci si attende il rinnovo
+	Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare
-	Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale
-	Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti
-	Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti

[B] TOTALE FLUSSI ANNUI A SERVIZIO DEL DEBITO	
±	Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime
-	Investimenti di mantenimento annui a regime
-	Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

$$\text{TEMPO di RISANAMENTO (TdR)} = [A] / [B]$$

Se i flussi finanziari sommati algebricamente nell'aggregato B sono, almeno dal secondo anno, maggiori di zero e replicabili nel tempo, il grado di difficoltà di risanamento sarà definito dal rapporto $[A] / [B]$. Il risultato dell'operazione fornisce delle indicazioni di massima sul *Tempo di Risanamento (TdR)* ossia indica il numero di anni necessari all'azienda per ritrovare il proprio equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Sulla base di questo parametro è proposta una classificazione delle differenti situazioni aziendali riscontrabili cui è associata una differente valutazione sulla difficoltà del risanamento. Nel *Prospetto 3* riportato *infra* si fornisce un primo quadro di sintesi delle indicazioni rinvenibili nel Decreto.

Quando il tempo necessario per il risanamento ($[A] / [B]$) raggiunge o supera i tre anni la redazione del piano di risanamento è qualificata come indispensabile ovvero letteralmente di “*precipua rilevanza*”. L'impresa deve, in altri termini, innescare non solamente una dialettica che porti a ricercare una modalità ragionevole di composizione della specifica situazione di difficoltà rilevata, ma anche un processo che permetta di comprendere e valutare tutti gli impatti interni ed esterni della strategia individuata rendendoli visibili e formalmente ostensibili ai differenti interlocutori aziendali.

Il piano di risanamento, redatto solitamente con il supporto di un *advisor* finanziario, si distingue dal piano redatto in continuità dall'azienda per le finalità che si propone di raggiungere e di conseguenza per la complessa integrazione di competenze,

direttamente collegate alla situazione speciale in cui si trova l'azienda, necessarie per la sua composizione. La costruzione formale del piano di risanamento è però senz'altro tanto più agevole quanto più l'azienda è strutturata e quindi quanto più sono presenti adeguati: a) sistemi di *governance* ed in particolare l'esistenza di presidi di controllo indipendenti ossia dell'organo di controllo societario, del revisore e dell'organismo di vigilanza (assetti organizzativi); b) sistemi di contabilità generale e di contabilità analitica (assetti contabili); c) sistemi di *budgeting* e di pianificazione, di controllo interno e di gestione dei rischi (assetti amministrativi). L'assenza di metodologie quantitative sviluppate o la loro non affidabilità non preclude la possibilità di redigere un piano di ristrutturazione, ma aumenta i tempi e i costi necessari per raggiungere questo obiettivo. La raccolta e l'elaborazione dei dati infatti che sarà molto più complessa non essendovi internamente, le risorse, le competenze, i supporti organizzativi e quindi le *routines* utili.

Prospetto 3 – Classificazione delle situazioni aziendali riscontrabili e conseguente percorso proposto.

TdR = [A] / [B]	CLASSIFICAZIONE DELLA SITUAZIONE	PERCORSO PROPOSTO
$[A] / [B] \leq 1 a$	L'orizzonte temporale per il riequilibrio è rappresentato dai 12 mesi. Difficoltà contenute e gestibili..	Nessuna specifica indicazione.
$I(2)* a$	L'orizzonte temporale per il riequilibrio è rappresentato da due esercizi. Difficoltà crescenti ma ancora contenute.	La formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla sola base dell'andamento corrente e la redazione di un piano di risanamento assume minore rilevanza
$3 a \leq [A]/[B] \leq 5-6 a$	L'orizzonte temporale per il riequilibrio è rappresentato da tre o più esercizi fino a un massimo di sei. In assenza di specificità (concentrazione del debito in capo a pochi creditori o esigenza di investimenti straordinari), il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare e che impattano sul futuro sviluppo aziendale	Assume precipua rilevanza il piano di risanamento ed è quindi necessario redigerlo secondo le migliori pratiche redazionali. La Sezione II del Decreto propone una check list utile per l'impostazione dello stesso
$\geq 5-6 a$	L'orizzonte temporale per il riequilibrio è molto esteso ossia è stimato superiore ai sei esercizi. In assenza di specificità, il margine operativo lordo positivo prospettico non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda	Occorre stimare le risorse realizzabili mediante la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento
Disequilibrio economico a regime	Si registra una situazione di disequilibrio strutturale. Sono necessarie delle iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (interventi su processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni, cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese)	E' indispensabile lo sviluppo di un piano di risanamento che tenga conto dello sviluppo delle formulande ipotesi di discontinuità

* Leggasi I(.) come Intorno simmetrico del numero indicato in parentesi.

7. Debt Service Coverage Ratio (DSCR) e Tempo di Risanamento (TdR). Due indicatori di natura finanziaria con caratteristiche differenziate.

Le indicazioni del Decreto Dirigenziale 2021 analizzate nei precedenti paragrafi sono formulate in continuità con le previsioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili elaborate come richiesto dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza nel noto documento "Crisi d'impresa. Indici d'allerta" emanate il 20

ottobre 2019. Queste ultime, infatti, prevedono la centralità della determinazione e dell'analisi dell'indice finanziario *Debt Service Coverage Ratio*. In questa sede ci si propone di svolgere qualche prima riflessione sulle differenze esistenti tra le due misure ossia tra l'indice *DSCR* previsto dal CCII rispetto al differente parametro *Tempo di risanamento* ($TdR - [A]/[B]$) indicato dal D.L. 118/2021, così da apprezzare i fattori che hanno portato alla scelta di ricorrere agli stessi quali parametri rilevanti nei due diversi contesti.

Si è già visto che il test basato sul calcolo del *Tempo di Risanamento* ($TdR - [A]/[B]$) si riferisce ad un orizzonte temporale medio-lungo. Il valore assunto dall'indice è espresso in anni e rappresenta appunto il numero di esercizi necessari perché il debito possa essere del tutto ripianato. In linea di principio all'aumentare del debito e al diminuire dei flussi disponibili a servizio della copertura dello stesso l'indice può assumere valori molto elevati. Più il valore assunto dal parametro cresce, più grave è, salvo che vi siano specifiche situazioni, la situazione aziendale. Il *Debt Service Coverage Ratio*, invece e come noto, misura la capacità dell'azienda di far fronte ai propri debiti in un orizzonte temporale breve ossia nei *sei mesi successivi* ed è utilizzato per valutare l'esistenza di una situazione attuale di crisi. Se, infatti, assume valori inferiori a uno significa che l'impresa non è in grado di produrre, nei successivi sei mesi, redditi sufficienti a coprire i propri debiti futuri prospettici e che, pertanto, vi è la ragionevole presunzione dello stato di crisi.

Per una corretta e robusta determinazione del *Tempo di Risanamento* (TdR o $[A]/[B]$) è necessario, come già più volte ribadito in questa sede, disporre di un piano economico finanziario e patrimoniale strutturato e sviluppato su più esercizi (cinque o sei). Devono infatti essere stimati, per quanto possibile in modo puntuale, i flussi finanziari futuri che potranno essere posti a servizio del debito oggetto di ristrutturazione. Dovranno naturalmente essere evidenziate le ipotesi sottostanti le previsioni e ne sarà valutata la ragionevolezza in coerenza con le prassi e gli standard di riferimento. Nel caso in cui non sia presente il piano si è visto che è da considerarsi ammissibile, in prima battuta, l'implementazione del test a partire dalla proiezione dei risultati consuntivi normalizzati.

Il calcolo del *Debt Service Coverage Ratio* richiede invece la disponibilità del solo documento di *budget* di tesoreria mensilizzato quantomeno semestrale che fornisca la rappresentazione delle entrate e delle uscite finanziarie attese. E' possibile affermare pertanto che non è indispensabile l'esplicitazione di ipotesi sulla evoluzione a lungo termine del business e che rientrano nel perimetro delle proiezioni solo gli sviluppi delle strategie aziendali già deliberate e in corso di implementazione. In coerenza con le indicazioni del Cndcec l'orizzonte temporale di sei mesi può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio, quando superiore a sei mesi, se ciò rende più agevole e affidabile il calcolo dell'indice stesso, ma si tratta di una opzione eventuale. Naturalmente numeratore e denominatore devono sempre essere tra di loro confrontabili e quindi riferibili allo stesso intervallo di tempo.

Il calcolo del *Tempo di Risanamento* (TdR o $[A]/[B]$) comporta, come più ampiamente *supra*, la determinazione del *MOL* prospettico normalizzato annuo cui vanno sottratte le imposte e gli investimenti utili al mantenimento dell'efficienza aziendale. Il calcolo del *Debt Service Coverage Ratio* può essere, invece, effettuato seguendo alternativamente

due differenti modalità. In coerenza con un primo approccio è determinato come rapporto tra i flussi disponibili per la copertura del debito nei sei mesi successivi e le uscite previste per il rimborso di debiti finanziari nel medesimo periodo. Il numeratore è in questo caso calcolato quale differenza tra il totale delle entrate previste nei successivi sei mesi e tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori) posti al denominatore.⁹ Si tiene quindi conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria. L'applicazione del secondo approccio prevede invece che il DSCR venga calcolato ponendo in relazione i flussi di cassa complessivi al servizio del debito e i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo in scadenza.

Il calcolo del *Tempo di Risanamento (TdR o [A]/[B])* permette l'individuazione di un *continuum* di valori e rappresenta, come già ricordato, il numero di esercizi e porzioni di esercizio necessari perché il debito possa essere del tutto ripianato. Il Decreto Dirigenziale individua cinque intervalli attribuendo ai medesimi connotazioni specifiche cui, al crescere del valore assunto dall'indice, sono fatte corrispondere situazioni aziendali via via sempre più gravi come rappresentato *supra* in *Tabella 2*. Viene fatta salva la possibilità di applicare dei correttivi all'automatismo della classificazione qualora sussistano caratteristiche particolari dell'indebitamento o sia stata rilevata l'esigenza di rilevanti investimenti straordinari. Il *Debt Service Coverage Ratio* permette, invece, una discriminazione binaria e fornisce indicazioni puntuali focalizzati sulla situazione attuale dell'impresa. In presenza di patrimonio netto positivo, se il DSCR è *positivo* si può escludere la presenza di sintomi di crisi, mentre se il DSCR è *negativo* si può presumere ragionevolmente la sussistenza di uno stato di crisi.

8. La nuova piattaforma nazionale.

8.1. Le finalità divulgative della standardizzazione degli strumenti di autoanalisi.

Il primo comma dell'art. 3 del Decreto 118/2021 prevede l'istituzione di una piattaforma telematica nazionale accessibile in primo luogo agli imprenditori iscritti nel registro delle imprese mediante il sito istituzionale di ciascuna CCIAA e ai professionisti da loro incaricati e appositamente delegati.

E' proprio mediante il ricorso a questo strumento che sono messe a disposizione *erga omnes* gli strumenti basilari di autoanalisi e le informazioni tecniche per procedere eventualmente con la composizione negoziata. Sono forniti infatti i seguenti *tools* standardizzati: i) sia il *Test* per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e quindi per il calcolo del *TdR* e conseguentemente per l'autodiagnosi mediante la classificazione della situazione aziendale nell'ambito della scala di misura proposta dal decreto (cf. *supra* par. 6); ii) sia la *Check list* o lista di controllo con le

⁹ Letteralmente il CNDCEC prevede che: "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 sei mesi. Al numeratore si sommano tutte le risorse disponibili per il suddetto servizio al debito, dati dal totale delle entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi, incluse le giacenze iniziali di cassa, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore".

indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, che specifica il Decreto Dirigenziale, è adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese (cf. *supra* par. 5.3); iii) sia infine il Protocollo di conduzione della composizione negoziata. Tramite la piattaforma nazionale l'impresa può presentare istanza per la nomina dell'esperto previsto dall'art. 5 del Decreto e quest'ultimo può inserire l'accettazione dell'incarico e, alla fine delle operazioni, la propria relazione finale nonché la determinazione e quindi la richiesta del compenso per lo svolgimento del tentativo di composizione.

La disponibilità in modo fruibile e standardizzato delle varie funzioni della piattaforma dovrebbe permettere di raggiungere le realtà aziendali potenzialmente interessate da situazioni di crisi indipendentemente dalle dimensioni, dal settore, dalla localizzazione geografica e dalle specifiche competenze economiche e legali possedute dai referenti aziendali. Si dovrebbe trattare pertanto di uno strumento che assume anche connotazioni divulgative mediante il quale, a parere di chi scrive, ci si è posti l'implicito obiettivo di socializzare il più possibile l'importante tema della gestione anticipata della crisi e quello ancor più rilevante della necessità di implementare adeguati assetti.

Ogni azienda è sostanzialmente chiamata a verificare il proprio *rating* sulla base dell'indicatore *TdR* partendo dall'idea di crisi come fatto ordinario connesso alla esistenza stessa dell'azienda e al suo ciclo di vita, che non deve essere negato, ma che al contrario deve essere affrontato ricorrendo a metodologie e regole ormai riconosciute come valide ed efficaci.

8.2. Le informazioni e i *tools* contenuti nelle diverse sezioni del portale.

Il Decreto Dirigenziale dedica una intera specifica parte - la *Sezione V^a* - alla descrizione delle informazioni utili alla corretta implementazione, da parte dei soggetti istituzionali preposti dello strumento informatico ponendo enfasi sulla struttura standardizzata che questo dovrà presentare e sui contenuti che dovranno tramite lo stesso essere offerti agli imprenditori e ai professionisti che vi accedono.

La piattaforma nazionale è in sostanza un portale internet gestito da Unioncamere sotto la vigilanza dei Ministeri competenti¹⁰ ed è organizzato in due aree, una pubblica e una riservata ai soli utenti autorizzati.

L'accesso all'area pubblica non richiede alcuna autenticazione. Nell'ambito di questa devono essere rese disponibili le informazioni utili per la comprensione delle modalità di conduzione della composizione. Queste sono organizzate in più sezioni informative

¹⁰ La gestione della piattaforma sarà affidata a Unioncamere, con la vigilanza del Ministero della Giustizia e del Ministero dello Sviluppo Economico, con il compito di verificare la funzionalità e le modalità operative. La gestione tecnica sarà curata dal gestore del sistema informativo nazionale previsto dalla legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni. I dati contenuti dalla piattaforma sono di titolarità della camera di commercio competente. Verrà nominato un gestore tecnico che sarà responsabile del trattamento. La piattaforma telematica verrà realizzata ed implementata, ex art. 3 comma 10 del Decreto 118/2021, con un budget di spesa di 700.000,00 Euro per il 2022 e con 220.000,00 Euro annui a partire dall'anno 2023. Le risorse saranno reperite con una contestuale riduzione delle proiezioni dello stanziamento del fondo speciale di parte corrente iscritto, ai fini del bilancio triennale 2021-2023, nell'ambito del Programma Fondi di riserva e speciali della missione «Fondi da ripartire» dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze per l'anno 2021, utilizzando l'accantonamento relativo al Ministero della giustizia per euro 700.000 per l'anno 2022 e l'accantonamento relativo al Ministero dello sviluppo economico per euro 200.000 annui a decorrere dall'anno 2023.

nell'ambito delle quali sono fornite: le informazioni sui soggetti titolati a presentare istanza di composizione; la check list o lista di controllo; il protocollo di conduzione delle trattative; le informazioni sulla tipologia delle proposte che possono essere formulate durante la composizione; la modulistica prevista dal Decreto; le informazioni sulla documentazione da allegare, con separata indicazione di quella indispensabile per la presentazione dell'istanza; lo schema per di calcolo del TdR ossia il Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento; i *curricula* degli esperti una volta che questi abbiano accettato l'incarico.

Una volta compreso se sussistano i presupposti oggettivi per la composizione negoziata ossia se la società si trovi in una situazione di probabilità di crisi l'imprenditore e i professionisti possono accedere all'area riservata. In questa sezione della piattaforma, infatti, si può procedere con la presentazione delle istanze per la nomina dell'esperto ed è disponibile la documentazione per la gestione delle fasi successive. Va puntualizzato che, correttamente, l'accesso all'area riservata è possibile solo mediante uso dell'identità digitale. Il Decreto Dirigenziale individua i soggetti abilitati alla presentazione delle istanze, e i soggetti poi coinvolti nelle trattative e quindi nella composizione negoziale e nell'*iter* successivo. Si tratta del legale rappresentante dell'impresa, degli organi di controllo societario ossia del collegio sindacale o sindaco unico, dei revisori legali, dei professionisti delegati dall'imprenditore, del segretario generale della camera di commercio competente, dei membri della commissione di cui all'articolo 3, comma 6 del D.L. 118/2021, dell'esperto, dei creditori o altri soggetti invitati dal rappresentante legale, dai suoi delegati o dall'esperto col consenso dell'imprenditore.

Come già accennato sulla piattaforma devono essere archiviati i documenti, redatti e prodotti sia dall'imprenditore sia dall'esperto, durante le varie fasi della composizione negoziata. In particolare all'imprenditore, nel momento di presentazione dell'istanza, è richiesto innanzitutto, ex art. 5 D.L. 118/2021, l'inserimento nella piattaforma di tutti i documenti indicati dall'art 5 dalla lettera a) alla lettera h) del Decreto. L'esperto invece, ricevuta la nomina e valutata la sua indipendenza e la sua disponibilità, comunica l'accettazione dell'incarico caricando sulla piattaforma la dichiarazione di accettazione. Al termine dell'incarico anche la relazione finale dell'esperto sarà inserita nella piattaforma. Nella piattaforma saranno indicate le funzioni per l'inserimento del compenso dell'esperto. La piattaforma riceverà le informazioni fondamentali e necessarie per il risanamento, come la dichiarazione sull'esistenza di misure esecutive o cautelari ed eventuali ricorsi indicati nella dichiarazione presentata ai sensi degli art. 5, comma 3, lettera d), che deve essere caricata dall'imprenditore, come specificato dall'art. 6. Verranno inoltre caricati dall'imprenditore, nel caso di gruppi di imprese previsti dall'art. 13, il bilancio consolidato se redatto, una relazione sulla struttura del gruppo e delle informazioni analitiche circa vincoli partecipativi, contrattuali e l'indicazione del registro delle imprese in cui è stata registrata pubblicità ai sensi dell'art. 2497-bis.

8.3. I differenti livelli di *disclosure* delle informazioni per le differenti categorie di utilizzatori.

Per ognuno dei soggetti individuati l'accesso alla piattaforma è differenziato in quanto sono previsti differenti livelli di *disclosure* delle informazioni relative alla azienda e alle trattative in corso. In primo luogo il rappresentante legale dell'impresa, i delegati

dell'impresa, l'organo di controllo societario (collegio sindacale o sindaco unico), il revisore legale hanno, naturalmente, accesso a tutti i dati e ai documenti presenti (salvo quelli eventualmente secretati dall'esperto). Anche l'Esperto si trova nella posizione di disporre di tutte informazioni e solo a lui, proprio in forza del suo ruolo centrale nella gestione delle trattative, è demandato il potere di porre in limitata asimmetria informativa gli altri soggetti che chiedono di accedere alle informazioni. Fino all'accettazione dell'incarico può accedere a tutta la documentazione dell'istanza su cui è stato nominato, senza la possibilità di scaricare nulla. Una volta presa in carico la posizione ha accesso a tutti i dati e documenti presenti nella piattaforma e, con il consenso dell'imprenditore, ha la possibilità di creare dei "cassetti di informazione" con accesso limitato a singoli soggetti o a classi di soggetti.

I creditori e gli altri interessati, invece, possono accedere alla piattaforma solo per caricare le proprie posizioni creditorie ed altre informazioni a loro richieste oltre che per prendere visione delle informazioni contenute nei "cassetti informativi" creati dall'esperto.

E' solo il caso infine di ricordare che anche i componenti della Commissione chiamata a nominare l'Esperto (art. 3) e il Segretario generale hanno accesso a tutta la documentazione anche se è loro negata la possibilità di scaricarla e quest'ultimo procede con l'inserimento del provvedimento di archiviazione a fine trattative.

Infine è prevista la predisposizione di un'area secretata della piattaforma utilizzabile nel caso in cui siano impostate operazioni straordinarie di cessione di azienda o di rami di azienda o di *assets*. In questa area da un lato l'esperto può creare un cassetto informativo *ad hoc* costituente la *data room* virtuale accessibile ai soggetti interessati e dall'altro gli offerenti possono formulare e quindi formalmente presentare loro offerte.

La piattaforma, per essere utilizzata, richiede degli strumenti minimi solitamente a disposizione di tutti gli operatori e gli interlocutori in quanto costituiti da una semplice stazione di lavoro o da un dispositivo mobile con capacità di connessione alla rete internet¹¹. I partecipanti alla composizione negoziata, quindi l'Esperto, il rappresentante legale dell'impresa e tutti gli eventuali soggetti terzi chiamati a sottoscrivere documentazione funzionale alla trattativa e alla composizione negoziale, così come i componenti della commissione che nomina l'Esperto, devono, inoltre, come già evidenziato, essere in possesso di firma digitale e posta elettronica certificata.

Bibliografia

- Ambrosini S., *Il concordato semplificato: primi appunti*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 23 settembre 2021;
- Ambrosini S., *Codice della Crisi e "miniriforma" del 2021. Il (doppio) rinvio del CCI: quando si scrive "differimento" e si legge "ripensamento"*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 22 settembre 2021;
- Bastia P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in Ristrutturazioni aziendali, IlCaso.it, 27 luglio 2021;

¹¹ Nel caso di problematiche informatiche per l'imprenditore che perdurino più di ventiquattro ore, è possibile inviare una comunicazione con tutte le informazioni necessarie alla camera di commercio a mezzo PEC, con posta raccomandata certificata o direttamente presentando comunicazione presso una delle sedi della camera di commercio.

- Bava F., Devalle A., *Il DSCR al centro del monitoraggio dell'impresa*, Eutekne, 7 ottobre 2021;
- Bianchi G., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili* in “Assetti adeguati e modelli organizzativi”, opera diretta da Irrera M., Bologna, Zanichelli Editore, ed. 2020;
- Comoli M., Riva P., Garelli A., *Corporate Governance and ERM for SMEs viability in Italy*, Intechopen, 2021;
- Danovi A., Riva P., *The impact of the new italian early warning sistem provided by the Ec-code on family SMEs Governance*, in “Corporate Ownership & Control”, Virtus Interpresse, Vol. 16 n. 3, Spring 2019;
- Danovi A., Quagli A., *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, V Edizione, Milano, IPSOA, 2015;
- Galletti D., *Breve storia di una (contro) riforma “annunciata”*, Il Fallimentarista, 01 settembre 2021;
- Lamanna F., *Nuove misure sulla crisi d'impresa del D.L. 118/2021: Penelope disfa il Codice della crisi recitando il "de profundis" per il sistema dell'allerta*, Il Fallimentarista, 25 agosto 2021;
- Marinoni R., *Crisi d'impresa. Le novità in tema di ristrutturazione e risanamento aziendale di cui al D.L. 24 agosto 2021, n. 118*, Il Fallimentarista, 22 settembre 2021;
- Pacchi S., *Le misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale ovvero i cambi di cultura sono sempre difficili*, in Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, 9 agosto 2021;
- Panizza A., *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teorici ed) operativi*, Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, 11 agosto 2021;
- Quagli A., *Sulla necessaria rimodulazione nel codice della crisi degli indicatori e indici della crisi*, Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, 28 agosto 2021;
- Ricciardiello E., *Sustainability e going concern*, in Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it 13 ottobre 2021;
- Riva P., *Ruoli e funzioni dell'esperto facilitatore*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 30 settembre 2021;
- Riva P., “Ruoli di Corporate Governance”, Egea, 2020;
- Riva P., *Corporate Governance in Downturn Time, Detection and Alert – The New Italian Insolvency and Crisis Codin* in “Crisis Management. Theory and practice”, IntechOpen, 2018;
- Sottoriva C., Cerri A., *Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico alla luce della nuova composizione negoziata di cui al D.L. 118/2021*”, Il Fallimentarista, 27 agosto 2021;
- Sidrea, Gruppo di Studio Diagnosi precoce e crisi d'impresa, “Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani”, 2021, www.sidrea.it, pag. 7 e ss..