

## IL SISTEMA DI ALLERTA

di ALBERTO QUAGLI e ANDREA PANIZZA

SOMMARIO: 1. L'istituto di allerta e gli obblighi derivanti. - 2. Responsabili dell'allerta e relativi obblighi. - 2.1. Gli organi di controllo societari. - 2.2. I creditori pubblici qualificati. - 3. Le modalità di accertamento della crisi. - 3.1. L'approccio esterno. - 3.2. L'approccio interno-consuntivo. - 3.3. L'approccio interno-previsionale. - 4. I flussi di cassa come perno del sistema di allerta. - 4.1 L'utilizzo del piano di flussi di cassa. - 4.2. Il riferimento alla normale gestione. - 5. Gli indicatori della crisi. - 6. Gli elementi del sistema di allerta. - 6.1. La procedura di allerta come *policy* aziendale. - 6.2. Il sistema di reporting aziendale propedeutico all'applicazione della procedura di allerta. - 6.2.1. Il *Report* dei creditori. - 6.2.2. Il *Report* sugli indici di bilancio. 6.2.3. Il *Report* piano finanziario a breve termine. 6.3. Il *Report* di verifica.

**1.** La riforma della Legge fallimentare ha introdotto nel nostro ordinamento l'istituto dell'allerta rappresentato dalle misure volte a prevenire la crisi di impresa.

La riforma entrerà in vigore il 15 agosto 2020, ovvero decorsi 18 mesi dalla data di pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

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

Il concetto di crisi è definito all'art. 2 del Codice della crisi come "... lo stato di difficoltà economico-finanziaria 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 ...".

Gli obblighi amministrativi a carico dell'imprenditore sono invece previsti nel successivo 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."

L'istituto dell'allerta, disciplinato negli artt. 12 e seguenti del Codice della crisi, è rappresentato dagli strumenti d'allerta, ovvero dagli obblighi di segnalazione posti a carico degli organi di controllo societario e dei creditori pubblici qualificati, aventi la finalità di rilevare tempestivamente gli indizi di crisi dell'impresa.

In base a quanto previsto al primo comma dell'art. 13, per indizi della crisi il Codice intende "... 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 sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle 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, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indicatori significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza 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'articolo 24".

**2.** Il compito di attivare l'allerta è attribuito, come detto, agli organi di controllo societario e ai creditori pubblici qualificati.

**2.1.** In base al disposto dell'art. 14 del Codice della crisi, responsabili dell'attivazione dell'allerta sono innanzitutto gli organi di controllo societari, il revisore contabile o la società di revisione, i quali nell'esercizio delle proprie funzioni hanno

l'obbligo di segnalare immediatamente all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

Entro un termine non superiore a trenta giorni, l'organo amministrativo deve, a propria volta, sottoporre agli organi di controllo le soluzioni individuate e le iniziative intraprese per il superamento della crisi.

Nel caso in cui gli amministratori, nei successivi sessanta giorni, non forniscano risposta, forniscano una risposta inadeguata o non adottino i provvedimenti individuati per il superamento della crisi, gli organi di controllo hanno l'obbligo di rivolgersi all'OCRI, fornendo ogni elemento utile per l'avvio della procedura di composizione assistita della crisi.

**2.2.** L'articolo 15 del decreto identifica poi come soggetti responsabili dell'attivazione delle procedure d'allerta i creditori pubblici qualificati, ovvero l'Agenzia delle entrate, l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'agente della riscossione delle imposte.

Tali soggetti hanno l'obbligo di comunicare al debitore che la propria esposizione ha superato determinate soglie di rilevanza, come definite nel secondo comma del medesimo articolo 15, invitandolo a estinguere o regolarizzare nelle forme di legge l'esposizione debitoria nei novanta giorni successivi.

Decorso tale termine, i creditori pubblici qualificati hanno l'obbligo di procedere senza indugio alla segnalazione all'OCRI se il debitore non abbia dato prova di aver estinto o regolarizzato il proprio debito o di aver presentato autonomamente istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza.

L'inadempienza dell'obbligo di comunicazione posto a carico dei creditori pubblici determina, per l'Agenzia delle entrate e per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'inefficacia del titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari e, per l'agente della riscossione delle imposte, l'inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione.

L'obbligo di segnalazione non si applica quando il debitore documenta di essere titolare di crediti di imposta o di altri crediti

verso pubbliche amministrazioni per un ammontare complessivo almeno pari alla metà del debito verso il creditore pubblico qualificato.

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

**3.1.** L'approccio esterno si basa su specifiche evidenze dei progressivi inadempimenti da parte dell'impresa. Esso si qualifica come esterno in quanto l'effetto dei comportamenti si riflette nella sfera economica dei creditori terzi rendendolo, per questo, osservabile anche dall'esterno. Il peggioramento delle tensioni finanziarie si traduce, in effetti, nella progressione degli eventi che tipicamente discendono dai ritardi nei pagamenti dei fornitori meno "strategici", dai relativi solleciti e delle conseguenti diffide. Peggiora poi con l'omesso versamento di ritenute previdenziali ed erariali, per arrivare quindi a non rispettare le scadenze in essere nei confronti dei fornitori chiave. Nel caso in cui i finanziatori, in particolare le banche, percepiscano tali difficoltà, le dirette conseguenze non potranno che essere la riduzione e la revoca dei fidi concessi e le richieste di rientro dei finanziamenti.

È da tali premesse che derivano le azioni esecutive da parte dei creditori e il blocco delle forniture essenziali. A questo punto la gestione è ormai compromessa e le istanze di fallimento potrebbero essere già state presentate.

In questa prospettiva la crisi può esser definita come uno degli stadi della progressiva insolvenza che si afferma entro la suddetta successione involutiva di eventi.

L'approccio in esame ha il supporto della evidenza oggettiva (ritardo di pagamento, domanda di azione esecutiva, ecc.) percepibile anche dall'esterno, mentre la criticità che ne deriva potrebbe essere rappresentata dalla probabile tardiva emersione di una situazione di crisi già sfociata nell'insolvenza.

**3.2.** L'approccio che si basa sui consuntivi contabili elaborati dall'azienda deve essere considerato interno in quanto l'accertamento trae origine dalle situazioni contabili infrannuali internamente elaborate e che si traducono durante ogni esercizio nella pubblicazione del bilancio; è poi da considerarsi consuntivo poiché basato sulla fotografia della situazione finanziaria aziendale risultante dai saldi contabili. Per tale motivo, entro questo approccio ricadono tutti i modelli, più o meno supportati da rigorosi metodi scientifici, che identificano l'accertamento della crisi come un giudizio sulla gravità della situazione finanziaria scaturente dai singoli o più spesso dalle combinazioni di indicatori economico-finanziari.

Ci si può basare sia su indicatori statici patrimoniali (rapporti di indebitamento, rapporti tra attività e passività correnti, ecc.), sia su indicatori di flusso economico (andamento dei ricavi, dei margini operativi, ecc.) e/o finanziario (flusso di cassa prodotto dalla gestione operativa o reddituale), sia su combinazioni dei predetti indici (dal molto utilizzato rapporto tra EBITDA e passivo finanziario, fino al meno diffuso, ma rilevante, rapporto tra flusso di cassa reddituale e ricavi).

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

L'approccio tuttavia risente di due forti limiti. Il primo consiste nello stabilire quali debbano essere i valori "soglia" degli indicatori suddetti. Tale definizione presuppone un confronto contestuale con altre aziende omogenee per natura dell'attività, settore di appartenenza, ambito geografico di operatività, dimensione. Questi profili infatti condizionano sensibilmente i valori che possono assumere tali indicatori. Sarebbe pertanto necessario disporre di validi data-base che, attraverso rapide frequenze, selezionino gli opportuni campioni di confronto.

Il secondo e principale limite dipende dalla natura consuntiva dei dati contabili. Questi ultimi riepilogano gli esiti monetari delle operazioni concluse e, fin quando si utilizzano dati patrimoniali ed economici, sono in parte condizionati da criteri di va-

lutazione di natura soggettiva. Non si è in grado con essi di capire quali siano le prospettive gestionali, l'esito futuro degli investimenti in corso, le riserve di indebitamento dell'impresa, tutti elementi che condizionano notevolmente la presenza o meno della probabilità futura di insolvenza.

Gli indici di bilancio sono spesso usati per comporre dei modelli di previsione delle insolvenze. Tali modelli si basano nella maggior parte dei casi sull'analisi discriminante (a partire dal famoso modello di Altman del 1968) basata su una implicita funzione tipo  $Z = aX_1 + bX_2 + cX_3 + dX_4 + eX_5 + \dots$  dove le  $X$  sono costituite dagli indici di bilancio che lo sviluppatore ritiene più opportuni e le lettere rappresentano i pesi attribuiti. Applicando tale funzione al bilancio di un'impresa si ottiene un certo valore  $Z$  che, comparato con dei valori soglia che in precedenza l'autore ha calcolato utilizzando un campione di imprese "sane" e un campione di imprese insolventi, permette di capire se l'impresa esaminata "assomiglia di più" alle prime o alle seconde.

I modelli di previsione delle insolvenze di questo tipo possono essere utili strumenti di segnalazione degli indizi di crisi, ma corrono il rischio di essere impiegati in modo acritico. Tali modelli non esprimono, infatti, la probabilità di insolvenza ma solo la somiglianza dell'impresa esaminata a quel campione di imprese insolventi utilizzato per calcolare il valore  $Z$  di soglia. Qualunque diversità di tipo spaziale, temporale e dimensionale, in essere tra l'impresa esaminata e il campione, finisce per rendere di nessun rilievo il confronto tra gli  $Z$  score.

**3.3.** Il terzo approccio definisce la crisi sulla base dei piani economico-finanziari. Si capisce quindi che esso sia possibile solo disponendo di una visione "interna" dell'impresa, che permetta di consultare i piani previsionali predisposti dall'imprenditore. Si qualifica come "previsionale" nella misura in cui i piani espongono la futura dinamica gestionale e non sono fondati, così come nell'approccio precedente, sui consuntivi della gestione trascorsa. Si può percepire che, definendo in termini generali la crisi come probabilità (futura) di insolvenza, tale approccio sia quello più logico in quanto orientato alla valutazione contabile del momento futuro in cui l'azienda diverrà insolvente,

ovvero, sprovvista delle disponibilità finanziarie necessarie ad adempiere alle obbligazioni assunte fino a quel momento.

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

La prima perplessità deriva dal fatto che la pianificazione finanziaria non è ancora una prassi manageriale diffusa capillarmente. Molte imprese, anche non necessariamente di minore dimensione, sviluppano dei budget solo economici e con orizzonte temporale raramente superiore al termine dell'esercizio successivo. In questo senso ci piace pensare che definire la crisi nei termini suddetti e attribuire conseguentemente agli organi di controllo la responsabilità in chiave di attivazione dell'allerta imponga alle imprese un maggior ricorso a tale strumentazione previsionale. Si tenga poi conto che gli attuali obblighi posti in capo a sindaci e revisori già impongono, ancorché indirettamente, un approccio pianificato alla gestione da parte dell'imprenditore.

La seconda obiezione, non secondaria per importanza, deriva dalla circostanza che i piani presentati dall'impresa possono essere inattendibili, ancorché elaborati in buona fede nell'ipotesi che la gestione futura sia migliore di quanto un'analisi critica possa facilmente rilevare. In questo senso è di auspicio che la discussione succedutasi intorno al ruolo delle attestazioni del revisore contabile indipendente di cui all'art. 67 e seguenti della vigente Legge Fallimentare ha fatto acquisire piena consapevolezza nella professione dell'importanza di rigorosi standard per la valutazione dei piani, sfociata poi nella emanazione e applicazione dei "Principi di attestazione dei piani di risanamento". La graduale affermazione nella professione di crescenti capacità nella valutazione critica dei piani di impresa è anche favorevolmente supportata dalla ormai necessaria predisposizione di piani quali presupposto per alcune valutazioni a supporto dell'elaborazione di bilancio (impairment di avviamento e partecipazioni, recupero imposte anticipate, ecc.).

**4.** Dei tre approcci sopra descritti, quello interno-previsionale appare più concettualmente allineato, rispetto agli altri, alla definizione di crisi data dal Codice e rappresentata dalla "inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente

alle obbligazioni pianificate”. Questa condizione evidenzia l’incapacità di generare prospetticamente, tramite la propria gestione caratteristica, sufficiente liquidità per il pagamento dei debiti. Il riferimento dev’essere pertanto non limitato alle disponibilità finanziarie e ai debiti attuali, altrimenti si ricadrebbe nell’approccio interno-consuntivo, quanto alla liquidità e ai debiti futuri, la cui assunzione sia tuttavia pianificata sulla base del previsto andamento gestionale.

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

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

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

**4.1.** Il piano finanziario attraverso i suddetti flussi di cassa prospettici è il documento base su cui fondare la definizione di crisi sopra riportata, in quanto è nel suo sviluppo che si può prospettare la futura insolvenza. A titolo di esempio, si supponga che l’azienda all’inizio del 2019 adotti una pianificazione che copre i tre semestri successivi con i seguenti valori.

	Consuntivo 2018	1° sem. 2019 Previsionale	2° sem. 2019 Previsionale	1° sem. 2020 Previsionale
Cassa iniziale	50	80	55	15
Flusso reddituale	80	15	-10	-20
Flusso investimenti	-10	0	0	0
Flusso finanziamenti	-40	-40	-30	-40
<b>Flusso totale</b>	<b>30</b>	<b>-25</b>	<b>-40</b>	<b>-60</b>
Cassa finale	80	55	15	-45

Si prospetta che nel primo semestre 2019 il flusso reddituale sia ancora positivo ma non in grado di fronteggiare i rimborsi dei finanziamenti; tale situazione si aggrava nel 2° semestre 2019, pur mantenendo residue disponibilità liquide ancora sufficienti a fronteggiare i rimborsi dei finanziamenti. Nel primo semestre 2020 la situazione diviene insostenibile. I flussi di cassa reddituali continuano ad essere previsti negativi e i rimborsi di finanziamenti pianificati consumano la cassa residua. Salvo la presenza di sufficienti affidamenti in grado di finanziare lo scoperto di cassa originatesi, la situazione descritta evidenzia uno stato di potenziale insolvenza per il quale non si prospetta una inversione di tendenza tramite il normale andamento gestionale. I fondati indizi di crisi si manifestano pertanto nel 1° semestre 2019 quando, redigendo il suddetto rendiconto finanziario, si prevede una situazione di insolvenza prospettica, ancorché riferita al primo semestre 2020. Ed è a partire da tale momento (il 1° semestre 2019) che gli organi di controllo societari e l'imprenditore dovranno attivarsi per impostare un possibile risanamento. Solo in questo modo si può impostare una ristrutturazione in una fase precoce. Attendere il 2020 e la verifica della insolvenza effettiva riduce ovviamente le possibilità di risanamento.

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

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

È il caso di chiarire se l'incremento dell'indebitamento bancario reso necessario da futuri esborsi, ancorché non pianificato, possa rientrare nel concetto di "ordinario andamento gestionale". Chi scrive è dell'avviso che fin quando tale incremento rientri nei limiti di fido esistenti, si possa considerare l'intervento all'interno dell'ambito dell'ordinario andamento gestionale. Si esula invece dalla portata dell'ordinaria gestione, per quanto non pianificata, se si pensa di fronteggiare le insolvenze prospettiche confidando in nuovi finanziamenti. D'altra parte, la percezione delle tensioni finanziarie esistenti da parte del canale bancario renderà molto difficile, se non impossibile, ritenere "ordinaria" l'acquisizione di nuove linee di finanziamento.

**5.** Il riferimento specifico agli indicatori di previsione della crisi è contenuto nell'art. 13 del Codice, dove si afferma che detti indici debbano riguardare la "... sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle 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, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi". Costituiscono inoltre indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, sulla base anche di quanto previsto all'art. 24 per quanto concerne la tempestività dell'iniziativa ai fini dell'applicazione delle misure premiali.

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

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

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

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

Il riferimento ai ritardi nei pagamenti è connesso all'approccio esterno, mentre il riferimento alla sostenibilità del debito è un congiunto rinvio tanto all'approccio interno-statico, o per indici di bilancio, quanto a quello interno-previsionale, per quanto

nel concreto, il rinvio al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili per l'elaborazione di tali indici implichi nella pratica la standardizzazione dei valori - soglia per singolo indice.

**6.** Sulla base di quanto sopra, è possibile definire quali debbano essere gli elementi del sistema di allerta. Essi consistono in una procedura scritta con conseguente assegnazione di responsabilità e nella previsione di tre prospetti tecnico-contabili di riferimento e di un report finale. Tale essenziale struttura potrebbe rappresentare l'allineamento all'assolvimento dell'obbligo, a carico dell'imprenditore collettivo, di dotarsi di "... un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

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

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

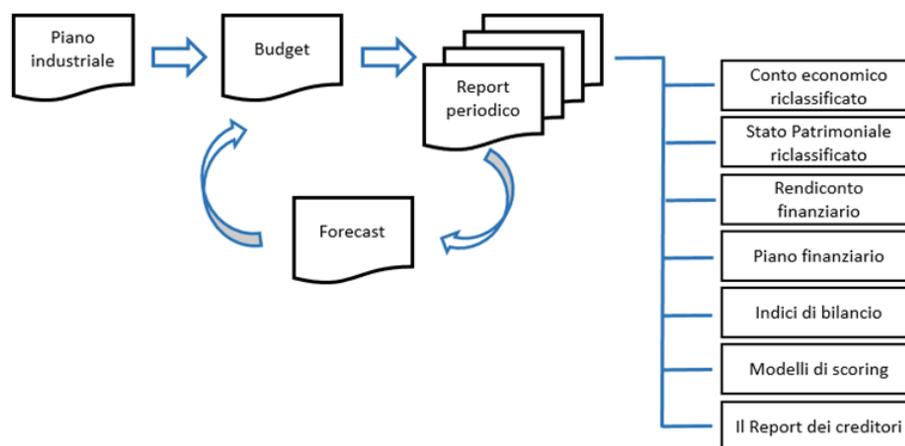
La procedura dovrà inoltre stabilire periodicamente la reportistica da fornire agli organi di controllo affinché questi svolgano le verifiche loro imposte dal codice della crisi. La frequenza dovrebbe essere almeno trimestrale, magari posta in relazione alle

riunioni del collegio sindacale. Monitoraggi più stretti, ancorché auspicati, devono essere previsti in presenza di situazioni di potenziale criticità o al semplice aggravarsi delle condizioni.

**6.2.** I prospetti utilizzabili per le verifiche del sistema di allerta possono essere i più variegati. Chi scrive ritiene necessario che tali prospetti, applicati all'interno di un sistema di reporting periodico aziendale, facente parte di un più ampio sistema di pianificazione e controllo, siano in grado di rilevare tutti e tre gli approcci di accertamento degli indizi di crisi: esterno, interno-consuntivo e interno-previsionale. La configurazione di un sistema di pianificazione e controllo applicabile in azienda potrebbe (o meglio dovrebbe) essere riconducibile alla presenza:

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

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



L'elemento che deve accomunare tutte le componenti del sistema di controllo di gestione aziendale, così come sopra sinteticamente esemplificato, è la struttura degli schemi e dei prospetti che lo compongono. Una configurazione lineare favorisce,

infatti, la necessaria confrontabilità delle informazioni prospettive di breve periodo (budget), di medio e lungo periodo (piano industriale), con quelle consuntive (report periodico infrannuale). Una siffatta impostazione, favorendo la necessaria attività di analisi degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente consuntivato, consente di intercettare per tempo le situazioni di crisi e di insolvenza prospettica. In questo modo risulterebbero favoriti gli interventi tempestivi di riassetto aziendale, prima ancora che si verifichino le condizioni necessarie per entrare in allerta. Tra gli schemi e i prospetti facenti parte del Reporting periodico concentreremo l'attenzione sul Report dei creditori, su quello degli indici di bilancio e sul Piano Finanziario.

**6.2.1.** Il report dei creditori deve sintetizzare le risultanze dell'approccio esterno sopra descritto. Esso dovrà essere articolato per creditore e raggruppato per classi omogenee, quali ad esempio i fornitori strategici, i fornitori non strategici, gli altri fornitori, le banche, gli altri creditori finanziari e i dipendenti.

Per ciascun creditore il prospetto mostrerà il saldo contabile del relativo conto di contabilità e l'importo del debito scaduto, possibilmente suddiviso per ampiezza del ritardo.

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

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

Il prospetto dovrà specificatamente permettere di rilevare a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni e b) l'esistenza di debiti

verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti. Tale indicazione è strumentale per potersi avvalere delle misure premiali discusse sub par. 4. L'elaborazione di questo report con cadenza almeno trimestrale contribuisce all'aggiornamento della situazione dell'indebitamento a breve.

**6.2.2.** Quali gli indici di bilancio da rappresentare in questo report? Decretare lo stato di crisi di un'impresa sulla base dei due indici significativi previsti dal primo comma dell'art. 13 (si veda precedente punto 4) appare quanto meno azzardato. A maggior ragione in assenza di un benchmark di riferimento che metta l'imprenditore in condizione di comprendere la soglia al di sotto (o al di sopra) della quale devono ritenersi superati i limiti ed essere, pertanto, considerato in crisi. In attesa poi della prima elaborazione da parte del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili degli indici specifici per singola attività economica, secondo classificazione I.S.T.A.T., si ritiene che l'applicazione di quanto previsto dal terzo comma dell'art. 13 possa rappresentare l'ipotesi ottimale, non solo nell'attuale contesto di prima applicazione normativa, ma anche in quello di normale applicazione a regime. Questo terzo comma nel prevedere che "l'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi", nient'altro fa che ribadire un concetto di corretta applicazione di un sistema di controllo interno così come schematizzato al precedente punto 5.2. Qualsiasi impresa virtuosa non dovrebbe prevedere unicamente l'applicazione degli indici previsti per il rispetto del primo e del secondo comma dell'art. 13, ma considerare una serie di ulteriori indici e indicatori, non solo di matrice quantitativa, che la mettano in condizione di monitorare con costanza l'andamento delle proprie performance e intervenire conseguentemente per tempo. Nient'altro di nuovo se non l'applicazione da parte dell'imprenditore di un comportamento responsabile e controllato della propria gestione. In questo modo non saremmo in presenza di un set di indicatori alternativi a quelli previsti dalla norma, in quanto gli uni (quelli

previsti) e gli altri (quelli previsti in autonomia dall'imprenditore) farebbero parte di un report nel quale trovano esposizione svariati indici di bilancio, riconducibili a quelli di redditività, di liquidità, di struttura, di indebitamento, di rotazione e durata, possibilmente associati ad altri indici di natura extra-contabile. Previa un'adeguata valutazione del rischio di crisi, ogni impresa potrebbe pertanto spingersi nell'identificare un certo numero di indicatori segnaletici (economici, finanziari, patrimoniali, tecnico-operativi, organizzativi, qualitativi, gestionali, ecc.). L'utilizzo di questi indicatori potrebbe avvenire secondo una modalità sistematica di emersione che si basa su fasi successive riconducibili a:

- Identificazione di una scala di valutazione in base alla quale si procede all'attribuzione di un valore ad ogni indice al verificarsi di una situazione di criticità. L'impostazione di un'analitica scala di gravità/rilevanza risulta necessaria per il miglioramento della qualità del contributo che ogni indice individuato può fornire alla definizione di una condizione di crisi;
- Attribuzione ad ogni classe di indici di un punteggio di sintesi che deriva dall'attribuzione ad ogni indice di un peso variabile sulla base dell'importanza di ognuno di questi;
- Definizione di una media ponderata finale ottenuta dalla valorizzazione delle classi di indici sulla base della quale si è in grado di definire la situazione di gravità della crisi.

Il terzo comma dell'art. 13 del Codice prevede che l'impresa, nel caso in cui identifichi autonomamente gli indici ritenuti idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi, debba fare attestare ad un professionista indipendente l'adeguatezza di questi indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione, che dovrà essere allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio, ne costituisce parte integrante e produce effetti per l'esercizio successivo. Questa previsione lascia spazio a dubbi interpretativi con riguardo alla sua possibile applicazione a quelle imprese che non sono tenute alla redazione del bilancio di esercizio secondo quanto previsto dal codice civile, ma che intendono avvalersi della possibilità offerta dal terzo comma dell'art. 13 del decreto, nonché con riguardo alla necessità, o meno, di rinnovare annualmente l'attestazione.

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

Indicatori	1/1/t	1° trim	2° trim.	...	budget	settore	best
Liquidità/passivo a BT							
Liquidità + Crediti BT / passivo a BT							
Cash Flow op./Ricavi							
Cash Flow op./(Quota capitale annua debito + Oneri fin.)							
(Passivo corrente + Passivo a medio/lungo)/Patrimonio netto							
Debiti fin./Ricavi							

**6.2.3.** Il terzo prospetto è rappresentato dal piano finanziario che sviluppa, a partire dalla cassa iniziale, la dinamica finanziaria riconducibile alle entrate e alle uscite suddivise per categorie

di soggetti e/o operazioni. La scansione temporale con la quale procedere alla sua elaborazione deve essere almeno trimestrale. Ogni proiezione effettuata con una tempistica più breve è ovviamente fortemente consigliata. L'analisi del flusso di cassa ha rilievo autonomo ma è determinante per stabilire la previsione di un eventuale deficit di cassa, in considerazione anche del possibile utilizzo degli affidamenti residui. Di seguito si propone sintetico esempio.

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

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

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