

**Gli strumenti premonitori della crisi: gli indicatori e gli indici di allerta**

**Webinar**

**15 dicembre 2020**

# **LA GOVERNANCE NELL'ALLERTA E NELLA CRISI**

PROF.SSA PATRIZIA RIVA

<https://www.studio-riva.com/index.php?nav=pub&tipo=pubblicazioni>

## BIBLIOGRAFIA

**«Ruoli di corporate governance. Assetti organizzativi e DNF», a cura di Patrizia Riva, 2020, EGEA, ISBN 978-88-238-3760-7.**

Parte I, Cap. 14 – Riva P., Comoli M., Danovi A., Quagli A., «La governance nell'allerta e nella crisi».

## PREVEDERE LA CRISI ... PER EVITARLA ... RIMEDIANDO PER TEMPO

*In quel tempo, una folla numerosa andava con Gesù. Egli si voltò e disse loro:*

***“Chi di voi volendo costruire una torre, non siede PRIMA a calcolare la spesa e a vedere se ha i mezzi per portarla a termine?***

***Per evitare che, se getta le fondamenta e non è in grado di finire il lavoro, tutti coloro che vedono comincino a deriderlo, dicendo:***

***Costui ha iniziato a costruire, ma non è stato capace di finire il lavoro”.***

***Vangelo secondo Luca 14, 25-33***

# ADEGUATI ASSETTI (2086 c.c.)?

## DALLA PREFAZIONE DELLA DOTT.SSA PALUCHOWSKI

... per avere un tessuto economico sano e capace di stare alla pari con la concorrenza europea, **si è deciso di intervenire sui criteri di base della organizzazione dell'attività imprenditoriale, modificando non la legislazione della crisi ma, a monte, quella ordinaria che nel codice civile detta le regole di corretta organizzazione, anche sotto il profilo amministrativo e contabile, ovvero l'articolo 2086 del codice civile che cambia la propria rubrica inserendo per la prima volta il concetto dell'esistenza di **OBBLIGHI DI GESTIONE DELL'IMPRESA.****

Essi sono riassunti nel nuovo comma due inserito, il quale afferma che l'imprenditore che operi in forma collettiva o societaria ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato a due fattori fondamentali: la natura dell'impresa e, quindi la sua attività concreta con le caratteristiche operative e di mercato che la identificano e le dimensioni della stessa.

Tutto questo impianto, come è noto, implica che si abbia contezza degli assetti adeguati e, stante la scarsa tecnicità di base della imprenditoria italiana spesso caratterizzata dalla genialità produttiva e meno da quella gestionale, è chiaro che **l'imprenditore latamente inteso deve capire quali siano gli strumenti tecnici (intesi come mezzi umani e tecnologici) dei quali può utilizzare la scienza al fine di individuare gli assetti adeguati e successivamente per rendersi conto che la situazione sta sfuggendo al controllo ed alle previsioni eseguite, posizionandosi in una prospettiva di rischio di insolvenza (c.d insolvenza prospettica).**

## LE CINQUE FASI DELLA CRISI E DELL'ALLERTA

La crisi, se individuata, può essere risolta e rappresentare anche una opportunità di crescita per la società.

Il legislatore ha introdotto le «*procedure di allerta*» con lo scopo di supportare gli organi di amministrazione e di controllo ad individuare i primi segnali di crisi.

### CRISI:

lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

### INSOLVENZA:

lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

## DEFINIZIONE DI CRISI DI IMPRESA NEL DECRETO

- All'art. 2 del Decreto viene definita la «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
- Emerge qui chiaramente una forte presa di posizione del legislatore nel DIFFERENZIARE IN MODO CHIARO LA CRISI DALLA INSOLVENZA – stato, quest'ultimo, che viene ritenuto di maggiore gravità e tale se non governato da generare la liquidazione dell'azienda
- Le parole «chiave» della norma sono «economico-finanziaria», «probabile», «inadeguato»
- Il legislatore pone quindi l'accento su:
  - Flussi reddituali / finanziari (=crisi non un fatto patrimoniale)
  - Capacità di previsione
  - Equilibrio



## CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

---

- *Quasi tutte le norme sarebbero dovute entrate in vigore decorsi 18 mesi dalla pubblicazione del Decreto in GU OSSIA il **16 agosto 2020**, ma con i Decreti emanati dal governo per l'emergenza sanitaria (in particolare il decreto del 9 aprile 2020) i termini sono stati prorogati fino al **1 settembre 2021**.*

### MA

- ***Alcune norme SONO GIA' IN VIGORE DA TEMPO (30 giorni dalla pubblicazione in GU il 14 febbraio 2019) allo scopo di consentire una fase preparatoria all'entrata in vigore delle misure d'allerta***
  - *Si tratta delle modifiche al Codice Civile per coordinare la disciplina generale delle imprese con quella specifica prevista in caso di crisi. La disposizione «cardine» che ha dispiegato i propri effetti praticamente da subito è la modifica all'art. 2086 del cc. che viene ridenominato «Gestione dell'impresa»*



## LE FASI DELLA CRISI



## LE CINQUE FASI DELLA CRISI E DELL'ALLERTA

### FASE 1: INCUBAZIONE DELLA CRISI E ALLERTA INTERNA «INFORMALE»

- Si manifesta con la rilevazione di inefficienze gestionali o produttive.
- Gli organi di controllo societari hanno l'obbligo di:
  - 1) verificare che l'organo amministrativo valuti se l'assetto organizzativo dell'impresa sia adeguato, se sussista l'equilibrio economico finanziario, quale sia il prevedibile andamento della gestione;
  - 2) informare immediatamente l'organo amministrativo per gli opportuni provvedimenti nel caso in cui siano rilevati fondati indizi della crisi.
- Gli amministratori devono valutare la crisi anche con strumenti previsionali come il *business plan*.
- L'organo di controllo deve vigilare sul comportamento dell'organo amministrativo assicurandosi che sia implementato, ove le dimensioni lo richiedano, un adeguato SCI in grado di monitorare la robustezza dei dati consuntivi e previsionali.

## PRIMA FASE – «ALLERTA INTERNA INFORMALE»

---

- **LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA NEI FATTI E' IMPOSTA - SIA PUR INDIRECTAMENTE - PER LEGGE (IN REALTA' LO ERA GIA' LA' DOVE ERA PREVISTO IL COLLEGIO ...)**
- **IL PIANO E' MOMENTO CENTRALE DI DISCUSSIONE TRA CONTROLLORI (ORA PRESENTI IN UN COSPICUO NUMERO DI SOCIETA') E AMMINISTRATORI**
- **Ciò richiede:**
  - Lo sviluppo della pratica di pianificazione economica e finanziaria con orizzonte che supera il prossimo esercizio
  - La capacità di verifica dei piani da parte degli organi di controllo, non solo nei loro esiti finali, ma anche nel processo di ottenimento

## PRIMA FASE – «ALLERTA INTERNA INFORMALE» ART. 14 C. 1 CCI

- Richiesta piani
- Esame critico dei piani
- *Se emergono «fondati indizi crisi» - «INCUBAZIONE» :*
  - Discussione con imprenditore
  - Individuazione alternative:
    - Normale andamento gestionale
    - Operazioni straordinarie (dismissioni, apporti)
  - Ridefinizione piani e monitoraggio frequente (mensile)

**SE PROBLEMA PERSISTE: ATTIVAZIONE DELLA  
II<sup>a</sup> FASE - «ALLERTA INTERNA FORMALE»**

## SECONDA FASE: MATURAZIONE DELLA CRISI E «ALLERTA INTERNA INFORMALE E FORMALE»

---

- Le inefficienze non sanate precedentemente producono effetti consistenti e intaccano le risorse aziendali.
- Gli organi di controllo devono valutare se porre in essere un sistema di «allerta interna» che sarà informale e volta a verificare che gli amministratori siano coscienti delle criticità in essere e disponibili a intraprendere un percorso specifico per evitare la degenerazione della crisi
- Nel caso di inerzia degli amministratori l'allerta diventerà formale mediante l'implementazione della procedura di segnalazione e invio di una comunicazione scritta agli amministratori.
- Dopo tale comunicazione viene fissato un termine di 30 giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in merito alle soluzioni individuate e alle azioni intraprese.

## SECONDA FASE – ALLERTA INTERNA INFORMALE E FORMALE

- Le inefficienze che nella incubazione non sono state prontamente sanate producono effetti più consistenti che cominciano ad intaccare le risorse aziendali – **«MATURAZIONE»**
  - La lettura dei bilanci ufficiali può portare a prime, probabilmente deboli, reazioni da parte degli stakeholders, che pur continuando a dare fiducia all'azienda, possono però iniziare manifestare preoccupazione. Gli istituti di credito nel momento in cui comunicano al cliente variazioni o revisioni negli affidamenti, ne devono dare notizia anche agli organi di controllo societari, se esistenti.
- A tale fine il collegio sindacale e gli altri controllori possono decidere di porre in essere alcuni ulteriori passi questa volta più formali ossia una specifica “procedura di segnalazione”. **INVIO, MOTIVANDO LA PROPRIA DECISIONE, DI UNA COMUNICAZIONE SCRITTA UFFICIALE - QUINDI CON PROVA DELLA AVVENUTA RICEZIONE – AGLI AMMINISTRATORI CON LA QUALE È FISSATO UN TERMINE CONGRUO, MA BREVE NON SUPERIORE A UN MESE – ENTRO IL QUALE L'ORGANO AMMINISTRATIVO DEVE RIFERIRE IN ORDINE ALLE SOLUZIONI INDIVIDUATE E ALLE INIZIATIVE INTRAPRESE.**
- Dovrà essere tenuta in debita considerazione il fatto che, in assenza di un intervento tempestivo si superino già in questa fase le soglie che possono comportare segnalazioni automatiche da parte dei creditori pubblici qualificati

## TERZA FASE: CRISI REVERSIBILE, «ALLERTA INTERNA VERSO L'ESTERNO»

---

- Gli organi di controllo devono valutare se la società possa uscire dalla crisi autonomamente oppure se sia necessario innescare un processo di «allerta interna verso l'esterno».



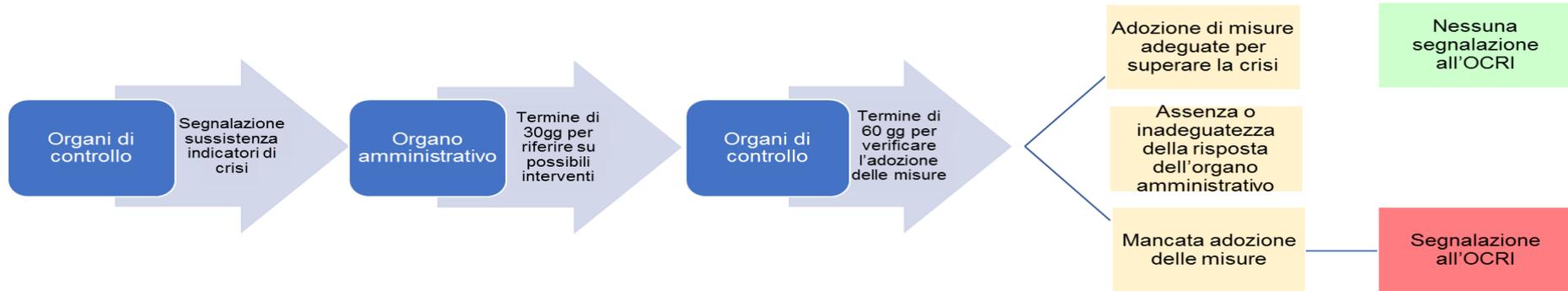
- Nel caso in cui entro 60 giorni, uniti ai precedenti 30, non siano state adottate misure sufficienti □ l'organo di controllo deve informare l'OCRI (Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa)



## TERZA FASE – «ALLERTA INTERNA VERSO L'ESTERNO»

- Se l'intervento descritto nel precedente stadio non è tempestivo o se non produce un esito positivo, la società può però entrare in una fase di **«CRISI CONCLAMATA REVERSIBILE»**.
- **GLI ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI DEVONO INFORMARE DELLA SITUAZIONE RILEVATA UNO SPECIFICO ENTE TERZO DENOMINATO OCRI OSSIA «ORGANISMO DI COMPOSIZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA»**
- La **TEMPESTIVA SEGNALAZIONE** all'organo di composizione della crisi:
  - a. ART. 14 C. 3 - costituisce CAUSA DI ESONERO DALLA RESPONSABILITÀ SOLIDALE PER GLI ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARIO per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dall'organo amministrativo in difformità dalle prescrizioni ricevute, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione;
  - b. ART. 24 Porta l'applicazione di MISURE PREMIALI ED ESIMENTI DA PUNIBILITÀ PER L'IMPRENDITORE
  - c. LA SEGNALAZIONE NON COSTITUISCE GIUSTA CAUSA DI REVOCA

# FLOW CHART – SEGNALAZIONI DEGLI ORGANI DI CONTROLLO



## TERZA FASE: CRISI REVERSIBILE

- Il codice individua una categoria di soggetti definiti «creditori pubblici qualificati» (Agenzia delle Entrate, Agenzia Entrate e Riscossione, INPS) i quali possono avviare una autonoma segnalazione all'OCRI.
- L'allerta esterna può essere divisa in due momenti:
  - i creditori pubblici qualificati informano il debitore del fatto che ha superato la soglia critica. I creditori attendono 90 giorni in cui il debitore può decidere di :
    - sanare integralmente il debito;
    - raggiungere un accordo con l'ente;
    - prestare istanza di composizione assistita della crisi;
    - domanda per l'accesso ad una procedura di risoluzione concordata della crisi;
  - dopo i 90 giorni il creditore pubblico qualificato, in caso di inerzia degli amministratori, deve inviare una segnalazione all'OCRI.

## QUARTA FASE: «ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO»

- **PROMOSSA DA UN SOGGETTO TERZO** con “interessi contrapposti” rispetto alla realtà aziendale ed è **RIVOLTA AD UN ALTRO SOGGETTO ESTERNO**;
- **SANZIONE:** nel caso di inerzia dell'ente e quindi di potenziali ritardi nella segnalazione per l'agenzia delle entrate e per l'istituto nazionale di previdenza sociale è prevista **L'INEFFICACIA DEL TITOLO DI PRELAZIONE** spettante sui crediti dei quali sono titolari, mentre per l'agente della riscossione delle imposte è prevista **L'INOPPONIBILITÀ DEL CREDITO PER SPESE ED ONERI DI RISCOSSIONE.**

## QUARTA FASE: «ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO»

- Totalmente resa oggettiva in quanto **OPERA SECONDO SPECIFICI AUTOMATISMI** in funzione del superamento di individuate soglie di incaglio dei debiti
- **L'esposizione debitoria è considerata di importo rilevante (Art. 15, c2 e 5):**
  - || **PER L'AGENZIA DELLE ENTRATE** quando l'ammontare totale del debito scaduto e non versato per l'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione della liquidazione periodica di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n.78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, sia:
    - || **pari ad almeno il 30 per cento del volume d'affari del medesimo periodo**
    - || **& non inferiore:**
      - a euro 25.000 per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente fino a 2.000.000 di euro,**
      - a euro 50.000 per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente fino a 10.000.000 di euro,**
      - a euro 100.000, per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente oltre 10.000.000 di euro**

## QUARTA FASE: «ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO»

L'esposizione debitoria è considerata di importo rilevante (Art. 15, c2 e 5):

- **PER L'ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE**, *quando il debitore è in RITARDO DI OLTRE SEI MESI nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente, e comunque superiore alla SOGLIA DI EURO 50.000,00;*
- **PER L'AGENZIA DELLA RISCOSSIONE**, *la sommatoria dei crediti affidati per la riscossione dopo la data di entrata in vigore del presente codice, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni superi, per le imprese individuali, la soglia di euro 500.000 e, per le imprese collettive, la soglia di euro 1.000.000.*

## **QUARTA FASE: «ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO»**

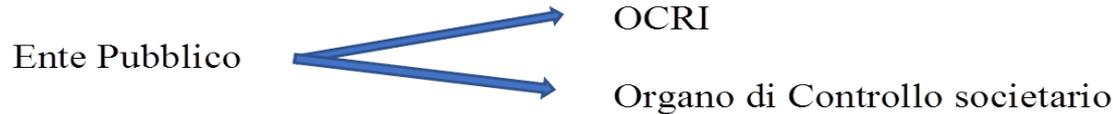
**I creditori pubblici qualificati di cui al presente articolo NON PROCEDONO ALLA SEGNALAZIONE DI CUI AI COMMI 1 E 4 SE IL DEBITORE DOCUMENTA:**

- 1. DI ESSERE TITOLARE DI CREDITI DI IMPOSTA O DI ALTRI CREDITI VERSO PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI RISULTANTI DALLA PIATTAFORMA PER LA GESTIONE TELEMATICA DEL RILASCIO DELLE CERTIFICAZIONI, PREDISPOSTA DAL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE** ai sensi dell'articolo 4 del decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 25 giugno 2012, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 2 luglio 2012, n. 152, e dell'articolo 3 del decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 22 maggio 2012, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 21 giugno 2012, n. 143,
- 2. PER UN AMMONTARE COMPLESSIVO NON INFERIORE ALLA METÀ DEL DEBITO VERSO IL CREDITORE PUBBLICO QUALIFICATO.**

## QUARTA FASE: «ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO»



occorre notare come l'art. 4 co. 1 lett. d) della legge delega, avesse previsto che, a differenza da quanto poi riportato nel CCI, il creditore pubblico qualificato avesse dovuto effettuare congiuntamente la segnalazione sia agli organi di controllo della società che all'OCRI secondo il seguente schema:

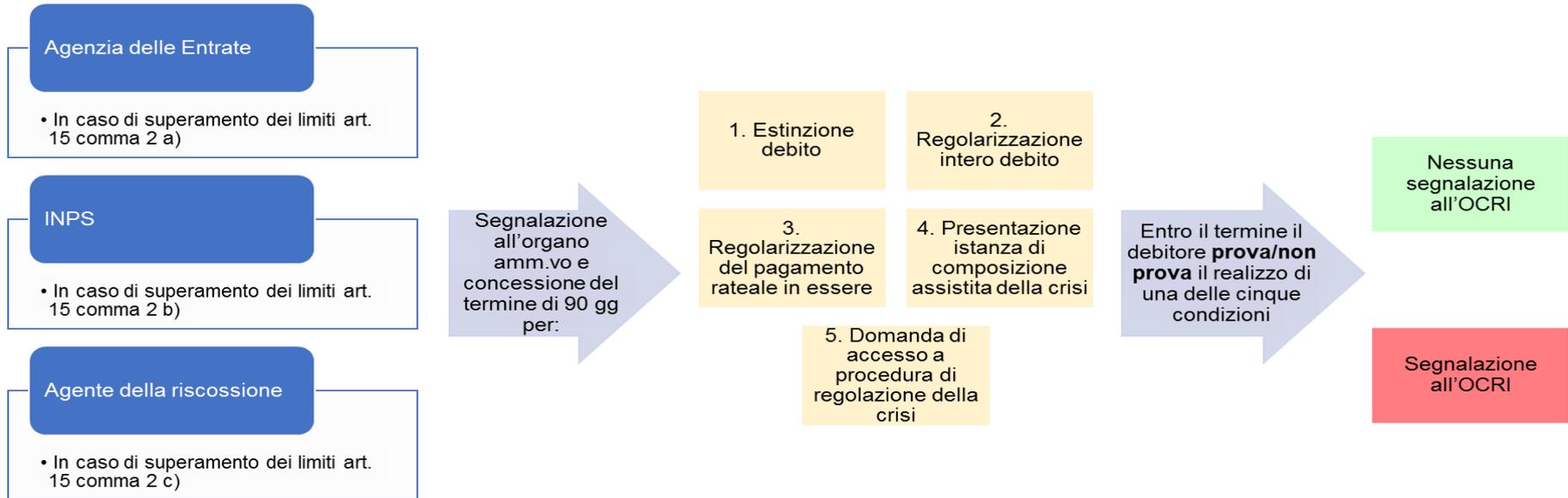


*Il predetto “cambio di direzione” del CCI rispetto alle disposizioni della legge delega, sembra non essere frutto di una “svista” del legislatore, bensì di un preciso intento di tenere completamente separate, parallele ed autonome le due procedure di allerta dei soggetti indipendenti che intervengono in tale procedura, quasi sentisse la necessità di evitare che la procedura di allerta attivata da uno dei due soggetti venga in qualche modo “individuata” dall'altro soggetto preposto al controllo.*

*D'altro canto, il mancato obbligo di invio della segnalazione al debitore anche agli Organi di Controllo Societari non fa altro che andare nella medesima direzione di quanto sopra.*

*Questa impostazione porterà certamente gli Organi di Controllo Societari a prestare maggiore attenzione ai debiti della società che potrebbero essere oggetto di segnalazione da parte degli Enti Pubblici.*

# FLOW CHART - SEGNALAZIONI DEI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI



## FASE 4: INSOLVENZA REVERSIBILE E RICORSO ALLE PROCEDURE DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

---

- Insuccesso delle trattative stragiudiziali.
- Inizio della fase denominata insolvenza reversibile.
- La terna di professionisti nominata dall'OCRI invita il debitore a presentare domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza.
- Gli amministratori devono verificare che la situazione sia ancora reversibile, ovvero se vi siano concrete possibilità di:
  - realizzare un *turnaround* in continuità diretta o indiretta;
  - implementazione di un piano di liquidazione vantaggioso per i creditori.

## FASE 5: INSOLVENZA CONCLAMATA E ISTANZA DI LIQUIDAZIONE GIUDIZIARIA

---

- ❑ SE gli amministratori non ravvisano la possibilità di accedere ad una delle procedure di regolazione della crisi perché la situazione è irreversibile
- ❑ ALLORA L'unica soluzione è la liquidazione giudiziaria (procedura che ha sostituito il fallimento).
- ❑ **ATTENZIONE!!!** Con il CCI i soggetti che possono presentare istanza di apertura della liquidazione giudiziaria sono aumentati:



Debitore  
Creditori  
Pubblico Ministero  
Organo di controllo societario



# GOVERNANCE NELLA CRISI: FASI, SOGGETTI, INTERVENTI – TABELLA DI SINTESI

N.	Situazione aziendale	Fase del riconoscimento e dell'allerta	Rif. nel codice della crisi	Nell'ambito della Governance aziendale con ruolo gestionale	Nell'ambito della Governance aziendale con ruolo di controllo	Soggetti esterni
1	Incubazione della crisi	<b>ALLERTA INTERNA INFORMALE</b>	Art. 14, c.1 prima parte	- Amministratori	- Organi di controllo societario: collegio sindacale - Internal auditor - Revisore unico o società di revisione	---
2	Maturazione della crisi	<b>ALLERTA INTERNA FORMALE</b>	Art. 14, c. 1 ult. parte Art 14 c. 2 primo cap.	- Amministratori  Eventualmente: - Advisor legale, advisor finanziario	- Organi di controllo societario: collegio sindacale - Internal auditor  - Revisore unico o società di revisione	- Istituti di credito  Eventualmente: - Attestatore - Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
3	Crisi conclamata reversibile	<b>3.1. ALLERTA INTERNA VERSO L'ESTERNO (ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARIO).</b>  <b>3.2. ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO (CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI)</b>  <b>EFFETTI DELL'ALLERTA VERSO L'ESTERNO – INTERVENTO DELL'OCRI</b>	Art. 14 c. 2 secondo cap.  Art. 15  Art. 16 e ss	- Amministratori    Eventualmente: - Advisor legale, advisor finanziario	- Organi di controllo societario: collegio sindacale - Internal auditor  - Revisore unico o società di revisione	- Creditori pubblici qualificati - Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) - Triade di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo  Eventualmente: - Attestatore - Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato



# GOVERNANCE NELLA CRISI: FASI, SOGGETTI, INTERVENTI – TABELLA DI SINTESI

N.	Situazione aziendale	Fase del riconoscimento e dell'allerta	Rif. nel codice della crisi	Nell'ambito della Governance aziendale con ruolo gestionale	Nell'ambito della Governance aziendale con ruolo di controllo	Soggetti esterni
4	Insolvenza reversibile	<b>PROCEDURE DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA</b>	Art. 24, 44	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministratori</li> <li>- Advisor legale e advisor finanziario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di controllo societario: collegio sindacale</li> <li>- Internal auditor</li> <li>- Revisore unico o società di revisione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI)</li> <li>- Triade di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo</li> <li>- Attestatore</li> <li>- Tribunale</li> <li>- Commissario Giudiziale in caso di concordato</li> </ul>
5	Insolvenza conclamata	<b>LIQUIDAZIONE GIUDIZIARIA</b>	Art. 37, 41 e ss	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministratori (Legittimato a presentare domanda –LD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di controllo societario: collegio sindacale (LD), internal auditor, revisore unico (LD) e società di revisione (LD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creditori (LD)</li> <li>- Autorità amministrative che hanno funzioni di controllo e di vigilanza (LD)</li> <li>- Pubblico Ministero (LD)</li> <li>- Tribunale</li> <li>- Curatore</li> </ul>

## GLI ASSETTI, GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### ART. 3 C.C.I.

*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 ...»*

*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.»*

*Il Legislatore sancisce per l'imprenditore l'obbligo di anticipare l'insorgere di potenziali crisi e di affrontare le criticità con consapevolezza e in tempo utile per evitare di incorrere nella liquidazione giudiziale.*

# GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

## DEFINIZIONE DI INDICATORI DELLA CRISI

Costituiscono indicatori di crisi 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 **non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi**. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi [...].

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### ELABORAZIONE DEGLI INDICI DA PARTE DEL CNDCEC

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 che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Gli indici elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico.

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### CNDCEC - COMMISSIONE RORDORF2 - GRUPPO RISTRETTO INDICI

Il gruppo di lavoro incaricato dal CNDCEC, in conformità a quanto richiesto dal CCI, ha elaborato un set di indicatori illustrato nel ***Documento “Crisi d’impresa. Indici d’allerta” aggiornato al 20 ottobre 2019:***

- A tal fine il gruppo di lavoro del CNDCEC si è avvalso del supporto di Cerved per le elaborazioni e i test e ha condotto uno studio sulla probabilità di insolvenza mediante l’utilizzo di un modello multivariato, costruito secondo una logica combinata, ovvero considerando una combinazione di eventi di superamento di soglie di tenuta, la cui emersione congiunta fosse storicamente associata ad una elevata probabilità di condurre ad insolvenza.
- Le analisi sono state effettuate su campioni estesi e rappresentativi dell’ambito di applicazione e finalizzate all’individuazione della combinazione di indici rappresentativi di squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario e che “**valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell’impresa**”.
- L’elaborazione degli indici effettuata dal gruppo di lavoro **discende da una simulazione basata su un campione di imprese che hanno manifestato già elementi di insolvenza (e non di crisi).**

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

Dal punto di vista statistico, è possibile individuare **due diverse categorie di errori**

### Falsi positivi (Errori del I tipo)

Il modello fa presumere una situazione di probabilità di crisi o probabilità di insolvenza di una impresa quando in realtà non si trova in tale stato

Più gravi

### Falsi negativi: (Errori del II tipo)

Il modello valuta in salute un'impresa quando in realtà versa in condizioni di crisi o addirittura in condizioni di insolvenza

Gli organi di controllo devono vigilare

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

Il CNDCEC ha considerato prevalente la necessità di **privilegiare la minimizzazione della prima tipologia di errore ossia quella dei *falsi positivi*** anche considerando il fatto che la possibile presenza di errori del secondo tipo ossia di *falsi negativi*, e la conseguente assenza di segnali applicando il modello di indici prescritto, non esenta gli organi di controllo dalle valutazioni di cui all'art. 14 CCI che recita:

*“Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell’ambito delle proprie funzioni, hanno l’obbligo di verificare che l’organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l’assetto organizzativo dell’impresa è adeguato, se sussiste l’equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l’esistenza di fondati indizi della crisi”.*



**(RINVIO ALLA LEZIONE SUL COLLEGIO SINDACALE/REVISORE)**

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### Il sistema di indici selezionato dal Gruppo ristretto della Commissione Rordorf2 del CNDCEC

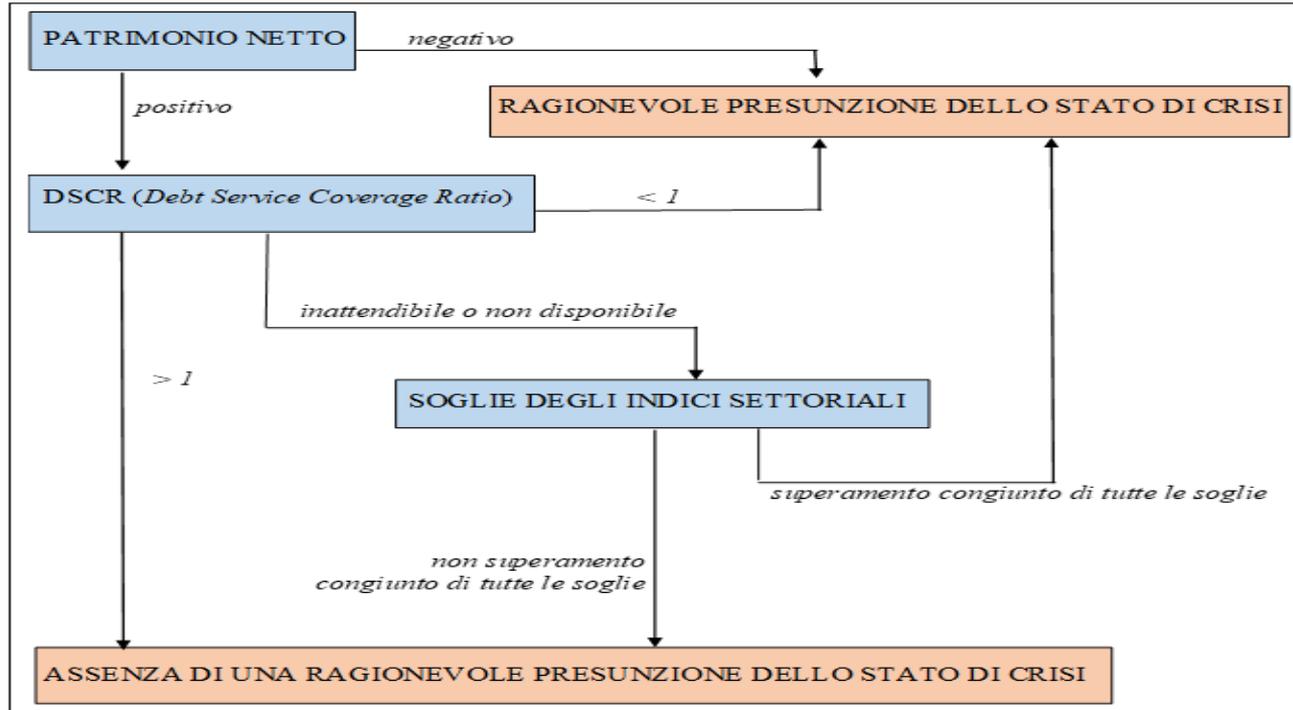
*CNDCEC, "Crisi d'impresa. Indici d'allerta" del 20 ottobre 2019*

<p align="center"><b>Il sistema gerarchico di indicatori individuato dal CNDCEC.</b> <b>Indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa</b></p>
<p><b>1) Patrimonio netto negativo</b></p>
<p><b>2) DSCR (<i>Debt Service Coverage Ratio</i>) a sei mesi inferiore a 1</b></p>
<p><b>3) Qualora non sia disponibile il DSCR, devono essere superate congiuntamente le seguenti soglie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra oneri finanziari e il fatturato;</li><li>b) indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;</li><li>c) indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;</li><li>d) indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;</li><li>e) indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo;</li></ul>



## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

Di seguito è esposto il **percorso logico per l'applicazione degli indicatori di allerta** individuati dal CNDCEC.



## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

---

Si descrivono di seguito le modalità di calcolo degli indicatori individuati dal CNDCEC.

### 1) Patrimonio netto

Il patrimonio netto è rilevato direttamente dal dato di bilancio, cui devono essere sottratti: i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, i dividendi deliberati e non ancora contabilizzati, riserve per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi.

Si possono delineare i seguenti scenari:

- patrimonio netto negativo: vi è la presunzione **dello stato di crisi**;
- patrimonio netto positivo: è necessario calcolare il DSCR.

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### 2) *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*

Il calcolo viene effettuato sulla base dei dati del budget di tesoreria che rappresenta le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi. L'indice può essere utilizzato se gli organi di controllo reputino affidabili i dati assunti per il calcolo. Si può calcolare in due metodi che portano al medesimo risultato.

Primo metodo di calcolo del DSCR:

$$\frac{\textit{flussi disponibili alla copertura del debito (nei sei mesi successivi)}}{\textit{uscite previste per il rimborso di debiti finanziari (nei sei mesi successivi)}}$$

Il numeratore è pari alla differenza tra totale delle entrate previste nei successivi sei mesi e le uscite di liquidità previste nei successivi sei mesi ad eccezione dei rimborsi dei debiti finanziari (banche o altri finanziatori) posti al denominatore.

# GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

## 2) *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*

Secondo metodo di calcolo del DSCR

$$\frac{\textit{flussi di cassa complessivi al servizio del debito (nei sei mesi successivi)}}{\textit{flussi necessari per rimborsare il debito non operativo in scadenza (nei sei mesi successivi)}}$$

NUMERATORE:

- + Free Cash Flow from Operations dei sei mesi successivi sottraendo i flussi derivanti dagli investimenti
- + Disponibilità liquide iniziali
- + Linee di credito disponibili nell'orizzonte temporale considerato
- + Linee di credito autoliquidanti

DENOMINATORE:

- + Pagamenti previsti, per capitale e interessi, del debito finanziario
- + Debito fiscale o contributivo non corrente il cui pagamento scade nei successivi sei mesi
- + Debito nei confronti dei fornitori e di altri creditori il cui ritardo supera i limiti della normale fisiologia
- + Linee di credito in scadenza nei sei mesi successivi

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### 2) *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*

*Si possono delineare i seguenti scenari:*

- *DSCR positivo*: vi è l'esclusione dello stato di crisi;
- *DSCR negativo*: vi è la presunzione dello stato di crisi;
- *DSCR non attendibile o non calcolabile*: è necessario calcolare i cinque indici di settore.



## GLI INDICI SELEZIONATI DAL CNDCEC

### 3) *Gli indici di settore*

Se il patrimonio netto è positivo ma non si è in grado di costruire il DSCR (o quest'ultimo è valutato inattendibile), allora occorre calcolare gli indici e verificare il superamento congiunto di tutte le soglie, differenziate per settore di attività: se tutte saranno superate allora si è in presenza di ragionevole presunzione dello stato di crisi.

3.a) Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	$\frac{\textit{interessi e altri oneri finanziari}}{\textit{fatturato}}$
3.b) Indice di adeguatezza patrimoniale	$\frac{\textit{patrimonio netto}}{\textit{debiti totali}}$
3.c) Indice di ritorno liquido dell'attivo	$\frac{\textit{cash flow}}{\textit{totale attivo da stato patrimoniale}}$
3.d) Indice di liquidità	$\frac{\textit{attività a breve termine}}{\textit{passività a breve termine}}$
3.e) Indice di indebitamento previdenziale o tributario	$\frac{\textit{totale dell'indebitamento previdenziale e tributario}}{\textit{totale attivo da stato patrimoniale}}$

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### 3) Indici di settore

Se il patrimonio netto è positivo ma non si è in grado di costruire il DSCR allora occorre calcolare gli indici e verificare il **superamento congiunto di tutte le soglie, differenziate per settore di attività**.

Se tutte le soglie sono superate allora vi è la ragionevole presunzione dello stato di crisi.

#### a) Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

$$\frac{\textit{interessi e altri oneri finanziari}}{\textit{fatturato}}$$

dove:

- il denominatore è ottenuto dalla voce “ricavi delle vendite e delle prestazioni” del conto economico.

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### 3) Indici di settore

#### b) Indice di adeguatezza patrimoniale

$$\frac{\textit{patrimonio netto}}{\textit{debiti totali}}$$

*dove:*

- il patrimonio netto è rilevabile direttamente dal dato di bilancio, cui bisogna eventualmente sottrarre: i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, i dividendi deliberati e non ancora contabilizzati, le riserve per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi;
- i debiti totali sono costituiti da tutti i debiti, indipendentemente dalla loro natura, senza tenere conto dei ratei e risconti passivi.

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

---

### 3) Indici di settore

#### c) Indice di ritorno liquido dell'attivo

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{totale attivo da stato patrimoniale}}$$

*dove:*

- il cash flow è ottenuto quale somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (per es. ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (per es. rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate).

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

---

### 3) Indici di settore

#### d) **Indice di liquidità**

$$\frac{\textit{attività a breve termine}}{\textit{passività a breve termine}}$$

*dove:*

- il numeratore è ottenuto dalla somma delle voci dell'attivo circolante (voce C dell'attivo) esigibili entro l'esercizio successivo e dei ratei e risconti attivi;
- il denominatore è costituito da tutti i debiti esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi.

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

---

### 3) Indici di settore

#### e) **Indice di indebitamento previdenziale o tributario**

$$\frac{\textit{totale dell'indebitamento previdenziale e tributario}}{\textit{totale attivo da stato patrimoniale}}$$

*dove:*

- l'indebitamento tributario è rappresentato dai debiti tributari (esigibili entro e oltre l'esercizio successivo)
- l'indebitamento previdenziale è costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (esigibili entro e oltre l'esercizio successivo).

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

---

### 3) Indici di settore

Gli indici devono essere confrontati poi con le soglie di allerta individuate dal CNDCEC sulla base delle differenti attività svolte e delle conseguenti caratteristiche peculiari delle imprese.

Gli indici hanno significato se utilizzati contemporaneamente, in quanto ciascun indice se isolatamente considerato fornisce solo viste parziali di eventuali indizi di crisi.

La valutazione unitaria prevista dal legislatore richiede il contestuale superamento di tutte le cinque soglie stabilite per ogni indice e differenziate per ogni settore.

## GLI INDICI SELEZIONATI DAL CNDCEC

Settore	Soglie di allerta (esprese in %)				
	a)	b)	c)	d)	e)
	Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	Indice di adeguatezza patrimoniale	Indice di ritorno liquido dell'attivo	Indice di liquidità	Indice di indebitamento previdenziale o tributario
(A) Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
(B) Estrazione di minerali da cave e miniere (C) Attività manifatturiere (D) Produzione di energia elettrica e gas	3,0	7,6	93,7	0,5	4,9
(E) Fornitura di acqua, reti fognarie e attività di gestione dei rifiuti (D) Produzione e trasmissione di energia elettrica e gas	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
(F41) Costruzione di Edifici	3,8	4,9	108,0	0,4	3,8
(F42) Ingegneria Civile (F43) Lavori di costruzione specializzati	2,8	5,3	101,1	1,4	5,3
(G45) Commercio all'ingrosso e al dettaglio di autoveicoli (G46) Commercio all'ingrosso (D) Distribuzione di energia e gas	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
(G47) Commercio al dettaglio (I56) Servizi di ristorazione	1,5	4,2	89,8	1,0	7,8
(H) Trasporto e magazzinaggio (I55) Hotel	1,5	4,1	86,0	1,4	10,2
(JMN) Servizi Alle Imprese	1,8	5,2	95,4	1,7	11,9
(PQRS) Servizi Alle Persone	2,7	2,3	69,8	0,5	14,6

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

### INDICATORI DELLO STATO DI CRISI DI CARATTERE NON FINANZIARIO

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza definisce altri due gruppi di indicatori dello stato di crisi:

- i. ritardi nei pagamenti reiterati e significativi. A tal proposito assumono rilevanza:
  - retribuzioni scadute da oltre 60 giorni pari a più della metà dell'ammontare delle retribuzioni;
  - debiti verso fornitori scaduti da 4 mesi per un ammontare superiore dei debiti non scaduti;
  - azioni esecutive non episodiche da parte dei fornitori;
  - debiti verso istituzioni finanziarie scaduti da oltre 90 giorni.
- ii. assenza delle prospettive di continuità per l'esercizio in corso per cause diverse da probabili insolvenze, come ad esempio:
  - insanabili dissidi all'interno della compagine azionaria;
  - perdita improvvisa di clienti o fornitori fondamentali;
  - azioni giudiziarie nei confronti dei vertici societari.

## GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

---

### CENTRALITÀ DEL PIANO

La **crisi** si manifesta come: *«inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate»*.

*Questa condizione di inadeguatezza evidenzia l'incapacità dell'impresa di generare prospetticamente – tramite la propria gestione caratteristica – sufficiente liquidità per il pagamento dei debiti.*

*Sono pertanto da monitorare costantemente non solo le disponibilità finanziarie e i debiti attuali, ma anche le liquidità e i debiti futuri.*

# GLI INDICATORI DELLA CRISI E IL PIANO AZIENDALE

## CENTRALITÀ DEL PIANO

Gli strumenti da utilizzare per monitorare che non vi sia una situazione di inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate sono i seguenti:



Il **flusso di cassa reddituale** è la differenza tra entrate monetarie derivanti da incassi da clienti e uscite monetarie per pagamenti a fornitori di beni e servizi. In presenza di equilibrio i flussi di cassa reddituali devono essere positivi e sufficienti per investire nella struttura e per rimborsare i finanziamenti in essere, ovvero il **flusso di cassa reddituale deve essere superiore alla somma del flusso di cassa derivante dagli investimenti e del flusso di cassa derivante dai finanziamenti**.



Il **piano finanziario** è il documento base, mediante il quale **è possibile prospettare la futura insolvenza per l'insostenibilità dei debiti**.

Ai fini della valutazione dell'insolvenza prospettica è fondamentale considerare un orizzonte temporale più ampio rispetto ai 6 mesi in quanto le crisi vanno prospettate quando ancora si è in grado di orientare la gestione.

## L'INTERVENTO DELL'OCRI

---

### L'ORGANO DI COMPOSIZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA (OCRI)

- L'OCRI (Organo di composizione della Crisi d'Impresa) è costituito presso ciascuna Camera di Commercio.
- L'OCRI ha il compito di ricevere le segnalazioni di allerta e di gestire le fasi dell'allerta e della composizione della crisi assistita.
- L'Organismo opera tramite un **Referente** (segretario generale della CCIAA) e un Collegio di tre esperti, nominati per ogni singolo procedimento.

## L'INTERVENTO DELL'OCRI

### IL COLLEGIO DEGLI ESPERTI

- La **triade** del Collegio degli esperti è così individuata:
  - un componente nominato dal presidente della sezione del Tribunale delle imprese competente;
  - un componente nominato dal Presidente della Camera di Commercio;
  - un componente individuato dall'associazione rappresentativa del settore di riferimento del debitore, scegliendo tra tre nominativi indicati dal debitore al Referente.
  
- Il Referente deve verificare che all'interno del Collegio degli esperti vi sia la *complementarietà delle professionalità necessarie per la gestione della crisi* sotto il profilo aziendalistico, contabile, concorsualistico e legale sostituendo, se del caso, il componente nominato dal presidente della Camera di Commercio.

## L'INTERVENTO DELL'OCRI

### IL COLLEGIO DEGLI ESPERTI

- Deve rendere attestazione della propria **indipendenza**.
- Deve individuare tra i propri componenti il presidente e il relatore (incaricato di acquisire e riferire i dati e le informazioni rilevanti).
- Entro 15 giorni dalla nomina deve convocare, in via riservata e confidenziale, il debitore e gli organi di controllo.
- Durante l'incontro **il Collegio raccoglie dati e informazioni utili a rilevare la sussistenza o meno della crisi**. In particolare il debitore deve produrre una rappresentazione dinamica e prospettica dell'entità e della struttura dell'indebitamento da confrontare.
- Dopo l'esame la Triade può:
  - archiviare le segnalazioni ricevute;
  - aprire la procedura di composizione assistita della crisi finalizzata all'individuazione, di concerto con il debitore, delle possibili misure idonee al superamento della crisi, fissando un termine entro il quale l'imprenditore deve riferire in merito alla relativa attuazione.

## IL PROCEDIMENTO AVANTI ALL'OCRI

---

### L'ORGANISMO NOMINA UN COLLEGIO DI TRE PROFESSIONISTI INDIPENDENTI (TRIADE),

- Art. 18, c. 1 e 4 - La Triade **convoca in AUDIZIONE RISERVATA E CONFIDENZIALE tempestivamente (15 gg lavorativi dalla ricezione della segnalazione o richiesta nomina) gli amministratori e gli organi di controllo (ove presente) e se ravvede che vi sia crisi individua con il debitore le possibili misure da intraprendere e fissa un termine entro il quale gli amministratori devono riferire in ordine alla attuazione.**
- Art. 18, c. 5. **Se il debitore non assume alcuna iniziativa allo scadere del termine fissato ai sensi del comma 4, il collegio informa con breve relazione scritta il referente, che ne dà immediata comunicazione agli autori delle segnalazioni.**
- **Art. 20 - Dopo l'audizione il debitore può chiedere AL TRIBUNALE MISURE PROTETTIVE e il DIFFERIMENTO DEGLI OBBLIGHI EX 2446, 2447, 2482BIS 2482TER E LA NON OPERATIVITA' DELLE CAUSE DI SCIoglimento.** Le misure possono essere **concesse per 3 mesi prorogabili anche più volte ma non oltre ulteriori 6 mesi**



## IL PROCEDIMENTO AVANTI ALL'OCRI

---

### L'ORGANISMO NOMINA UN COLLEGIO DI TRE PROFESSIONISTI INDIPENDENTI (TRIADE),

- Art. 18, c. 3. Il collegio, sentito il debitore e tenuto conto degli elementi di valutazione da questi forniti nonché dei dati e delle informazioni assunte, quando ritiene che non sussista la crisi o che si tratti di imprenditore al quale non si applicano gli strumenti di allerta, **DISPONE L'ARCHIVIAZIONE** delle segnalazioni ricevute. **IL COLLEGIO DISPONE IN OGNI CASO L'ARCHIVIAZIONE** quando l'organo di controllo societario, se esistente o, in sua mancanza, un professionista indipendente, attesta l'esistenza di crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni per i quali sono decorsi novanta giorni dalla messa in mora, per un ammontare complessivo che, portato in compensazione con i debiti, determina il mancato superamento delle soglie di cui all'articolo 15, comma 2, lettere a), b) e c). All'attestazione devono essere allegati i documenti relativi ai crediti. L'attestazione ed i documenti allegati sono utilizzabili solo nel procedimento dinanzi all'OCRI. Il referente comunica l'archiviazione al debitore ed ai soggetti che hanno effettuato la segnalazione.
- Art. 18, c. 6. Dell'eventuale presentazione dell'istanza di composizione assistita della crisi da parte del debitore, ai sensi dell'articolo 19, **il referente dà notizia ai soggetti qualificati di cui agli articoli 14 e 15 che non abbiano effettuato la segnalazione, avvertendoli che essi sono esonerati dall'obbligo di segnalazione per tutta la durata del procedimento.**



## IL PROCEDIMENTO AVANTI ALL'OCRI

- Art. 19, c. 1 - **Se la società dimostra di avere individuato un percorso specifico e di avere intrapreso iniziative utili per percorrerlo, è fissato un termine non superiore a tre mesi, prorogabile fino ad un massimo di sei mesi in caso di positivi riscontri delle trattative, per la ricerca di una soluzione concordata della crisi.**
  - Art 19, c. 2 - Il collegio procede nel più breve tempo possibile ad **acquisire dal debitore, o su sua richiesta a predisporre, anche mediante suddivisione dei compiti tra i suoi componenti sulla base delle diverse competenze e professionalità, una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa, nonché un elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali o personali, con indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione.**
  - Art. 19, c. 4 - Nella maggior parte dei casi il **percorso proposto dalla azienda dovrebbe essere di tipo stragiudiziale** sostanziandosi in accordi scritti con i creditori che sono depositati presso l'organismo e non sono ostensibili a soggetti diversi rispetto a coloro che li hanno sottoscritti. **Tali accordi assumono un valore legale rilevante in quanto non sono assoggettabili ad azione revocatoria così come avverrebbe nel caso di implementazione di un piano attestato.**
  - Il CCI non esclude il ricorso diretto a procedure di regolazione della crisi senza un preventivo tentativo di accordo stragiudiziale prevedendo in questi casi anche l'eventuale possibilità di un intervento più invasivo da parte della Triade. **INFATTI in CASO DI CP O ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE LA TRIADE SU RICHIESTA ATTESTA LA VERIDICITA' DEI DATI.**
- **Art. 21 - SE LO STRAGIUDIZIALE NON VA A BUON FINE, si chiude il procedimento e il collegio invita ad applicare l'art. 37 ossia a PRESENTARE UNA PROCEDURA DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA ENTRO 30 GG**

## IL PROCEDIMENTO AVANTI ALL'OCRI

---

- **IL REFERENTE DELL'ORGANISMO (segretario generale della CCIAA o un suo delegato), una volta ricevuta la segnalazione, procede senza indugio alla nomina di un COLLEGIO DI TRE ESPERTI tra quelli iscritti nell'albo dei gestori della crisi e dell'insolvenza, dei quali:**
  1. uno designato dal presidente della sezione specializzata in materia di impresa del Tribunale;
  2. uno designato dal presidente della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura o da un suo delegato, diverso dal referente;
  3. uno designato dagli esponenti locali delle associazioni imprenditoriali di categoria, ciascuna delle quali trasmette annualmente all'organismo un elenco contenente un congruo numero di esperti iscritti al suddetto albo, tra i quali il referente individua quello designato dall'associazione rappresentativa del settore cui appartiene il debitore.
- **LE DESIGNAZIONI DEVONO ARRIVARE ENTRO 3 GG ALTRIMENTI FA TUTTO IL REFERENTE DELL'ORGANISMO.**

## IL PROCEDIMENTO AVANTI ALL'OCRI

---

- Art. 17, c. 5.
  - ***Entro il giorno successivo alla nomina, i professionisti devono rendere all'organismo, a pena di decadenza, l'attestazione della propria INDIPENDENZA sulla base dei presupposti indicati all'articolo 2, comma 1, lettera o), numeri 2 e 3.***
  - *I professionisti nominati ed i soggetti con i quali essi sono eventualmente uniti in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore, né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa. In caso di rinuncia o decadenza, il referente procede alla sostituzione dell'esperto*

## L'INTERVENTO DELL'OCRI

---

### LA PROCEDURA DI COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI

- In caso di apertura della procedura di composizione assistita della crisi sono coinvolti i creditori (o una parte di essi) per pervenire ad un accordo. L'assistenza del Collegio deve favorire l'avvio delle trattative e deve estendersi al monitoraggio dell'avanzamento e alla valutazione continua sull'adeguatezza della soluzione convenuta.
- Il Collegio degli esperti deve acquisire dal debitore una relazione economico-patrimoniale-finanziaria aggiornata, l'elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali e personali con l'ammontare dei crediti e delle eventuali cause di prelazione.
- Il debitore ha la facoltà di incaricare l'Organismo della predisposizione della documentazione di cui al punto precedente.

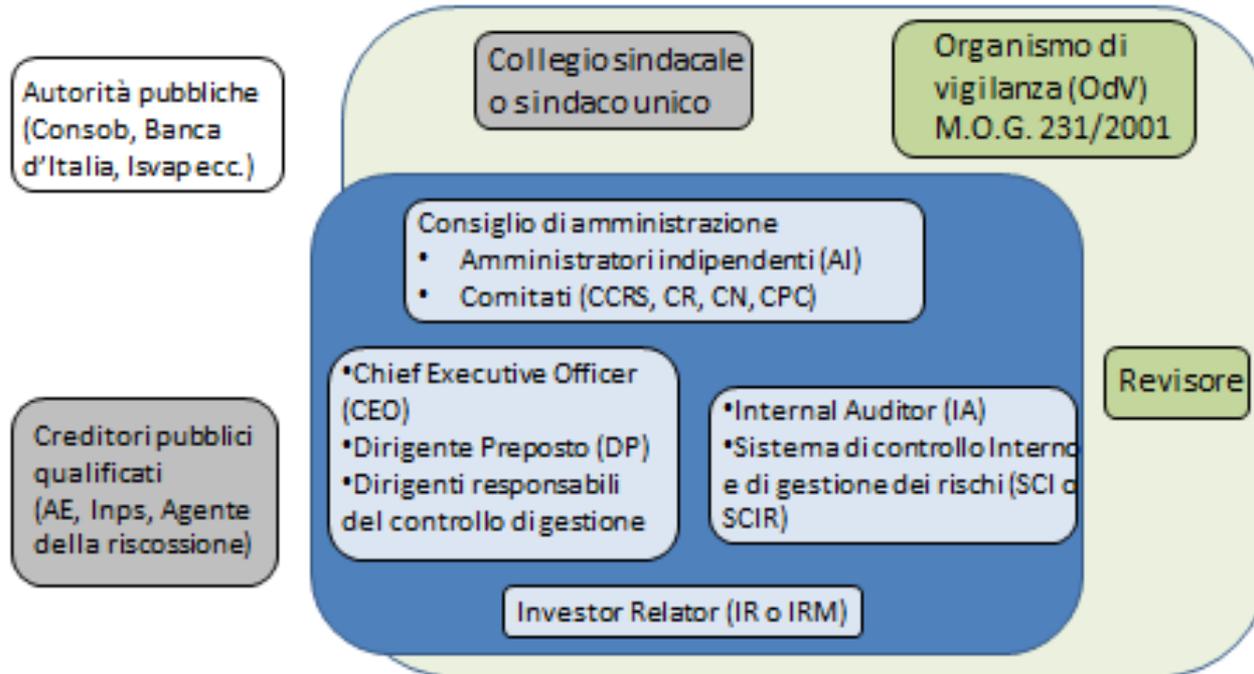
## L'INTERVENTO DELL'OCRI

### LA PROCEDURA DI COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI

- IL TERMINE PER LA CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO È DI TRE MESI PROROGABILI DI ULTERIORI TRE MESI SOLO NEL CASO IN CUI RISULTINO RISCONTRI POSITIVI SULL'AVANZAMENTO DELLE TRATTATIVE.
- IN CASO DI ESITO POSITIVO DELLE TRATTATIVE, IL DEBITORE RAGGIUNGE UN ACCORDO CON I CREDITORI, QUESTO DOVRÀ ESSERE FORMALIZZATO PER ISCRITTO E DEPOSITATO PRESSO L'OCRI.
- IN CASO DI ESITO NEGATIVO (LA SOCIETÀ NON È IN GRADO PRESENTARE NEI TEMPI ASSEGNATI UNA PROCEDURA DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA), SE RISULTA LO STATO D'INSOLVENZA L'OCRI DEVE EFFETTUARE UNA SEGNALAZIONE AL PUBBLICO MINISTERO PER L'APERTURA DI UN PROCEDIMENTO GIUDIZIALE PER ACCERTARE LO STATO D'INSOLVENZA E PER L'APERTURA DELLA PROCEDURA LIQUIDATORIA.



# ATTENZIONE! ... DA UNA MAPPA DEI RUOLI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO IN SITUAZIONE DI GOING CONCERN ...





# ... A UNA MAPPA DEI RUOLI NECESSARI PER LA GOVERNANCE DEL PROCESSO DI USCITA DALLA CRISI OSSIA DI *TURNAROUND* ...



# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## L'ADVISOR LEGALE

- Avvocato specializzato in gestione della crisi d'impresa.
- Deve supportare l'attività dell'imprenditore nella fase di manifestazione della crisi.
- Le sue funzioni sono:
  - consultiva e contenitiva: assistenza all'imprenditore nell'analisi del patrimonio aziendale, nell'elaborazione di azioni volte a non disperdere il patrimonio e nell'orientare le scelte imprenditoriali alla tutela del ceto creditorio;
  - costruttiva: valutazione del grado di crisi della società e identificazione dello strumento più idoneo al suo superamento (accordi stragiudiziali; accordo di ristrutturazione dei debiti oppure istituti di natura giudiziale, concordato preventivo).

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ADVISOR FINANZIARIO

- Professionista altamente specializzato in materia economico aziendale che deve svolgere le sue attività nella massima riservatezza, imparzialità e trasparenza.
- Generalmente funge da *team leader* nell'ambito di interventi finalizzati al risanamento aziendale e che prevedono l'apporto di altri consulenti specializzati (periti mobiliari e immobiliari, consulente del lavoro, consulente fiscale, ...).
- Deve assumere tutte le informazioni necessarie a comprendere se il progetto imprenditoriale possa garantire la continuità nel lungo periodo
- Deve individuare la strategia più efficace per mantenere i vantaggi competitivi.

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## L'ADVISOR FINANZIARIO

- I suoi compiti sono:
  - i. la ricognizione della situazione economico-patrimoniale-finanziaria attuale e la definizione dello stato di salute contingente dell'azienda;
  - ii. la definizione della situazione finanziaria prospettica (mediante cash flow o rendiconto finanziario) dei mesi successivi, con costante monitoraggio dei flussi di cassa consuntivi e prospettici;
  - iii. la comprensione della complessità aziendale, l'individuazione delle cause della crisi e dei possibili elementi di discontinuità;
  - iv. l'individuazione (con l'advisor legale) dello strumento legislativo di riferimento per la soluzione della situazione di crisi;
  - v. l'attuazione delle azioni in grado di stabilizzare la situazione e conservare la liquidità;

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ADVISOR FINANZIARIO

- I suoi compiti sono:
  - vi. fornire supporto all'imprenditore nella composizione e nella realizzazione del piano industriale, che deve risultare coerente con le strategie e la struttura finanziaria individuate.

- **GLI STANDARD DI RIFERIMENTO PER LA COMPOSIZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO DELLE AZIENDE IN CRISI SONO I «PRINCIPI PER LA REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO» (CNDCEC/APRI/AIDEA).**



## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### IL LEGALE DELLE BANCHE

- È l'avvocato incaricato dai creditori finanziari (*in primis* dagli istituti di credito) per assisterli nelle trattative della composizione negoziata della crisi dell'imprenditore.
- È una figura che può giocare un ruolo rilevante nella predisposizione dell'operazione di ristrutturazione e nelle fasi di negoziazione e di redazione degli accordi.
- *Le banche hanno un ruolo centrale poiché di solito detengono gran parte dell'indebitamento.*
- *Il legale delle banche tenderà a privilegiare soluzioni che tutelino omogeneamente il ceto bancario.*

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## IL LEGALE DELLE BANCHE

- Le principali attività sono:
  - esame della documentazione relativa alla ristrutturazione del debito;
  - coordinamento del *pool* delle banche e interfaccia con il debitore;
  - organizzazione e partecipazione a riunioni operative di coordinamento in ambito interbancario;
  - negoziazione e formalizzazione di accordi di moratoria aventi natura prededucibile;
  - negoziazione e la formalizzazione di accordi contrattuali tra creditori bancari e debitore;
  - assistenza nella fase di perfezionamento
  - dell'operazione.



# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## IL RUOLO DEL *TEMPORARY MANAGER* (TM) E DEL *CHIEF RESTRUCTURING MANAGER* (CRO)

- La figura del *temporary manager* rappresenta una professione qualificata a supporto dei processi di trasformazione e ristrutturazione dell'impresa. Nello specifico, svolge il ruolo di facilitatore di un percorso di cambiamento nell'organizzazione aziendale.
- Può identificare i *key performance indicators* (KPI) dell'azienda e la loro misurazione, nonché gli indicatori economico-patrimoniali-finanziari che meglio riflettono la realtà aziendale rispetto al contesto in cui opera.
- Può implementare – qualora mancanti – adeguati assetti amministrativi e contabili (sistema di pianificazione).
- In situazioni di crisi conclamata o inefficienza generalizzata, è possibile che gli *advisor* valutino opportuno l'intervento in azienda di un *temporary manager*, in questo caso noto anche come *turnaround manager*.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### IL RUOLO DEL *TEMPORARY MANAGER (TM)* E DEL *CHIEF RESTRUCTURING MANAGER (CRO)*

- L'obiettivo del *turnaround* è delineare un **programma** di obiettivi, azioni e risultati di breve, medio e lungo periodo, con previsione del coinvolgimento di clienti, fornitori e *stakeholders* □ il fine ultimo è quello di garantire la continuità del *business*.
- *Nelle aziende di una certa dimensione il turnaround management si attua con il coinvolgimento di un team specializzato di temporary manager, ciascuno posto a presidio di singole aree di competenza, sotto il coordinamento di un Chief restructuring manager (CRO).*

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## L'ATTESTATORE

### Requisiti professionali

- 1) **indipendenza** rispetto al debitore ed ai terzi interessati all'operazione: non deve partecipare alla predisposizione del Piano (compete al debitore e ai suoi consulenti). Può assistere ai lavori di predisposizione del Piano senza ingerire della scelta della strategia che compete al solo debitore;
- 2) **iscrizione all'albo dei gestori della crisi e dell'insolvenza;**
- 3) **iscrizione nel registro dei revisori legali;**
- 4) essere in possesso dei requisiti previsti dall'art. 2399 c.c. in merito alle **cause di ineleggibilità e di decadenza;**
- 5) **non** avere prestato negli ultimi anni attività di **lavoro subordinato o autonomo** a favore del debitore.

Prima di accettare l'incarico, il professionista deve **valutare il rischio** che presenta l'attività da svolgere (conoscenza del business oggetto di valutazione, indipendenza rispetto al soggetto che richiede attestazione, stima adeguatezza del sistema di controllo, fattori ambientali, grado di realismo delle ipotesi previste dal piano).

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ATTESTATORE

#### *Standard di riferimento*

*Gli standard di riferimento per lo svolgimento delle verifiche sono i “Principi di attestazione dei piani di risanamento”*

*CNDCEC, APRI, AIDEA*



# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## L'ATTESTATORE

### Ambiti di azione dell'attestatore:

Il CCI ha ridefinito e ampliato l'istituto dell'attestazione, prevedendo più di venti fattispecie di attestazione, tra cui:

- **attestazione della veridicità della base dati aziendale e della fattibilità del piano proposto** nell'ambito della procedura di concordato preventivo, accordo di ristrutturazione e piano attestato;
- **attestazione dell'adeguatezza degli indici alternativi definiti dall'impresa** (qualora non si considerino adeguati gli indici elaborati dal CNDCEC) nell'ambito degli strumenti di allerta;
- **attestazione dell'esistenza di crediti di imposta verso la PA** per un ammontare che portato in compensazione con i debiti determini il mancato superamento delle soglie, nell'ambito della procedura di allerta e composizione assistita della crisi dinanzi all'OCRI.



**L'attestatore rafforza la credibilità del documento oggetto di analisi.**

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## L'ATTESTATORE

### Verifica sulla veridicità dei dati aziendali

La relazione di attestazione deve contenere un esplicito giudizio sulla veridicità dei dati aziendali.

Al fine di esprimere un giudizio sulla veridicità dei dati aziendali il professionista attestatore deve:

1. **attestare che la base dati contabile riproduca *fedelmente* la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda.** L'attestatore non deve esprimere alcun giudizio sui bilanci dei periodi precedenti la base dati del piano, né sulla correttezza della gestione in tali esercizi.
2. **individuare i conti significativi** posti alla base dati contabile del Piano e determinare le strategie di verifica (natura e ampiezza delle procedure di verifica);

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## L'ATTESTATORE

### Verifica sulla veridicità dei dati aziendali

- 3) **valutare la presenza e l'adeguatezza del SCI** e in caso di esito positivo può limitare il proprio intervento sulla base dei dati contabili; deve in ogni caso tenere presente che se utilizza il lavoro svolto da altri ne è comunque responsabile come se avesse effettuato le verifiche in prima persona;
- 4) **esaminare con prudenza, professionalità e attenzione ogni situazione e ogni documentazione** messa a sua disposizione dalla società e dagli altri professionisti coinvolti;
- 5) **incontrare la società di revisione**, ove presente, per condividere eventuali criticità riscontrate nel corso delle proprie verifiche.

L'attestatore deve tenere presente che il documento Assirevi n. 180 precisa che: i) la società di revisione non ha l'obbligo di mettere a disposizione le carte di lavoro a soggetti terzi; ii) le carte di lavoro sono di proprietà della società di revisione; iii) nel contesto delle procedure di risanamento della crisi aziendale non risulta opportuno che la società di revisione metta a disposizione le carte di lavoro a soggetti terzi.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ATTESTATORE

#### Verifica sulla veridicità dei dati aziendali

L'accertamento della veridicità dei dati aziendali è strumentale al giudizio di fattibilità del piano in quanto una base dati non veritiera rende inattendibile il piano costruito su di essa e impedisce nella sostanza il giudizio sulla fattibilità di quest'ultimo. L'attestatore valuta la veridicità dei dati accolti nel piano circoscrivendo le proprie analisi alla base dati contabile, su cui si fondano le previsioni del piano.

L'attestatore deve inoltre **esprimere un giudizio sulla completezza e adeguatezza formale del piano.**

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

## L'ATTESTATORE

### Verifica sulla fattibilità del piano

Per esprimersi sulla fattibilità del piano l'attestatore deve formarsi un giudizio su tutti gli elementi che lo compongono. In particolare deve:

- 1) svolgere le **verifiche di coerenza**, da intendersi come coerenza storica, coerenza con le operazioni correnti, con l'assetto organizzativo, con la capacità produttiva e con le attività macroeconomiche;
- 2) verificare che la strategia di risanamento presenti una significativa **discontinuità** rispetto ai fattori che hanno portato alla crisi;
- 3) verificare che il piano sia stato tradotto in un programma di intervento (**Action Plan**) che evidenzi le azioni previste e i tempi di realizzo e rappresenti il modello di sintesi mediante il quale il management si prefigge di dare soluzione alla crisi;

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

### L'ATTESTATORE

#### Verifica sulla fattibilità del piano

- 4) verificare che le ipotesi afferenti alle grandezze economiche e finanziarie del Piano siano compatibili con le ipotesi strategiche formulate;
- 5) valutare la coerenza esterna delle ipotesi a fondamento delle previsioni dei flussi economici e finanziari, anche mediante il riscontro con fonti esterne attendibili;
- 6) formulare un giudizio sulla tenuta delle risultanze di piano a causa di eventuali modifiche nelle ipotesi, ricorrendo analisi di sensitività e *stress-test*.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ATTESTATORE

#### Verifica sulla fattibilità dei dati aziendali

Una volta compiuta l'analisi del Piano in tutte le sue componenti, l'Attestatore può **rendere il giudizio sulla sua fattibilità, che consiste in una valutazione prognostica circa la realizzabilità dei risultati attesi riportati nel Piano** in ragione dei dati e delle informazioni disponibili al momento del rilascio dell'attestazione.

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

## L'ATTESTATORE

### Valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori

In ipotesi di concordato in continuità, da un lato, si verifica una diminuzione delle garanzie dei creditori concorsuali (il cui credito è sorto anteriormente al deposito del ricorso ad una procedura concorsuale) in quanto:

- il debitore mantiene il controllo sui beni dell'impresa, che possono anche non essere liquidati in favore dei creditori;
- le risorse finanziarie della gestione sono messe a disposizione anche dei creditori successivi all'apertura della procedura, per i quali opera il regime della prededuzione.

Dall'altro lato, il concordato in continuità può determinare un vantaggio per i creditori in termini di *surplus* di risorse finanziarie.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ATTESTATORE

#### Valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori

In caso di concordato in continuità, l'attestatore è pertanto chiamato a valutare le ipotesi alternative ed esprimere un giudizio in merito al **miglior soddisfacimento dei creditori concorsuali**: il concordato in continuità, pur comportando la diminuzione di alcune garanzie, deve determinare un vantaggio per i creditori in termini di *surplus* di risorse finanziarie rispetto agli altri possibili scenari.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### L'ATTESTATORE

#### Il giudizio di attestazione

Il lavoro di attestazione si conclude con l'espressione e la formalizzazione del giudizio di attestazione.

I Principi di attestazione precisano che il giudizio di attestazione può essere formulato come:

- 1) giudizio **positivo**
- 2) giudizio **negativo**
- 3) **impossibilità di esprimere un giudizio** (in caso di impossibilità di svolgere le verifiche opportune o mancata sottoscrizione della *representation letter*)
- 4) **giudizio condizionato** al verificarsi di determinati eventi prossimi specificatamente individuati



NON compete all'Attestatore il monitoraggio della corretta esecuzione del Piano e/o della Proposta

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

### IL COMMISSARIO GIUDIZIALE

- È un professionista altamente qualificato sotto un profilo tecnico, etico e deontologico che svolge la funzione di ausiliario del Giudice Delegato nelle procedure di concordato.
- Riveste la qualifica di pubblico ufficiale per quanto attiene all'esercizio delle sue funzioni.
- L'opportunità della nomina del Commissario Giudiziale è rimessa alla valutazione del Tribunale, mentre la nomina è obbligatoria in caso di pendenza di istanze di fallimento.

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## IL COMMISSARIO GIUDIZIALE

### Le funzioni del Commissario Giudiziale

Le attività svolte dal Commissario Giudiziale possono essere riepilogate nelle seguenti funzioni:

- **funzione di vigilanza:** verifiche del rispetto dei termini degli obblighi informativi periodici; verifiche in merito alla situazione patrimoniale-economico-finanziaria corrente; verifica dei pagamenti effettuati dal debitore successivamente al deposito del ricorso; verifica delle iniziative intraprese dal debitore per la predisposizione della proposta e del piano; verifica del deposito delle spese di giustizia.

Il Commissario – qualora scopra atti di occultamenti dell'attivo, compimenti di atti di frode o il venir meno dei presupposti di ammissibilità della domanda – deve **riferirne immediatamente al tribunale**;

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## IL COMMISSARIO GIUDIZIALE

### Le funzioni del Commissario Giudiziale

- **funzione consultiva**: il Commissario giudiziale deve esprimere pareri obbligatori sugli atti di straordinaria amministrazione che il tribunale è chiamato ad autorizzare (pagamento di debiti pregressi, risoluzione o sospensione dei contratti pendenti, proroga del termine di presentazione del piano).

Particolarmente rilevante è il parere successivo al deposito della domanda definitiva; in questa sede il Commissario deve: analizzare la completezza della documentazione depositata; esaminare l'attestazione sotto il profilo della completezza, analiticità e logicità delle conclusioni circa la fattibilità del piano e della veridicità dei dati; rilevare eventuali criticità inerenti la fattibilità giuridica del piano; suggerire la necessità di integrazioni aventi ad oggetto il piano e/o la relazione di attestazione; rendere un parere circa le concrete prospettive di realizzabilità del piano.

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

## IL COMMISSARIO GIUDIZIALE

### Le funzioni del Commissario Giudiziale

- **funzione di informazione o segnalazione:** il Commissario deve redigere una relazione particolareggiata che illustra l'andamento storico dell'impresa e valuta prospetticamente la realizzazione del piano proposto dal debitore e attestato dall'attestatore, evidenziando eventuali fattori di rischio e criticità, onde consentire ai creditori di votare consapevolmente la proposta e al Tribunale di verificarne la legalità.

Nello specifico il Commissario deve: esaminare i bilanci, analizzare le scritture contabili, effettuare una verifica estimativa dei componenti patrimoniali, circularizzare creditori e debitori e confrontare i saldi comunicati con quanto risultante dalla contabilità, rettificare i dati esposti nel piano dal debitore adeguando i valori in base alle risultanze delle attività di verifica svolte, verificare eventuali responsabilità degli organi societari, effettuare un confronto con l'ipotesi fallimentare e informare i creditori in merito ad eventuali benefici.

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

## IL COMMISSARIO GIUDIZIALE

### La fase esecutiva

Nella fase esecutiva del concordato il commissario deve verificare l'adempimento degli obblighi concordatari assunti dal debitore nella proposta approvata dai creditori e omologata dal Tribunale.

Assumono pertanto una notevole rilevanza le informative periodiche redatte dal liquidatore giudiziale sull'andamento della fase esecutiva, in quanto – in caso di inadempimento della proposta da parte del debitore – consente ai creditori di essere in possesso di tutte le informazioni necessarie per addivenire alla richiesta di risoluzione del concordato preventivo.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

### IL GIUDICE DELEGATO

L'interlocuzione – intesa come passaggio di argomenti, informazioni e atti – tra giudice, commissario, debitore, *advisor* può avere carattere formale (udienze) e informale.

Il passaggio informale delle informazioni può essere:

- diretto (ovvero tra professionisti e Commissario);
- indiretto (**ovvero** tra professionisti e Giudice).

### Interlocuzioni nel procedimento unitario

In caso di concordato in bianco le situazioni che impongono interlocuzioni sono:

- necessità di misure cautelari, tali da assicurare provvisoriamente gli effetti della sentenza;
- necessità di misure protettive, che consistono nel blocco delle azioni esecutive.

# GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

## IL GIUDICE DELEGATO

### Interlocazione strumentale al deposito del piano e della proposta

Ai fini dell'ammissione del concordato spesso si rivela necessario instaurare un'efficace interlocuzione con il Commissario e con il Giudice Delegato in modo tale da predisporre un piano e una proposta adeguati e completi.

A titolo esemplificativo, generalmente le criticità riscontrate da Commissario e Tribunale riguardano i criteri di formazione delle classi, l'individuazione di costi e ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività, le precisazioni in merito al miglio soddisfacimento del creditori.

È evidente che è opportuno trattare e condividere le problematiche descritte *supra* in una fase precedente a quella di deposito del piano, relazionando il Commissario e il Giudice mediante le relazioni informative periodiche. In tale ottica, pertanto, è giustificato il mantenimento dell'istituto del concordato preventivo c.d. in bianco.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

### IL GIUDICE DELEGATO

#### Interlocuzioni in caso di pagamento di debiti pregressi e di continuazione dell'attività prima dell'omologa

Il pagamento di debiti pregressi presuppone l'autorizzazione del Tribunale che deve essere rilasciata sul presupposto che tali pagamenti siano funzionali alla continuità e quindi al migliore soddisfacimento dei creditori.

Ferma restando la necessità di autorizzazione per gli atti di straordinaria amministrazione e per il pagamento di debiti pregressi, occorre verificare quali conseguenze possa avere la continuazione dell'attività, che genera non solo possibili perdite, ma anche la stipulazione di nuovi contratti e la contrazione di nuovi debiti aventi natura prededucibile.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

### IL GIUDICE DELEGATO

#### Interlocazione nella fase successiva all'apertura

Limitatamente al concordato in continuità si esemplificano alcune problematiche: autorizzazione di atti di straordinaria amministrazione (anticipazione atti liquidatori), sospensione o scioglimento dei contratti pendenti, verifica dei presupposti per la dichiarazione di improcedibilità della domanda.

#### Interlocazione nella fase successiva all'omologa

Il Commissario deve riferire al Tribunale se il debitore non stia provvedendo al compimento degli atti necessari a dare esecuzione alla proposta.

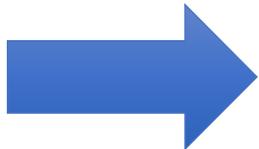
## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### IL PUBBLICO MINISTERO

Nell'ambito della crisi d'impresa, il PM è un soggetto neutro e imparziale che agisce per tutelare la *par condicio creditorum*, gli interessi economici della collettività e la legalità nello svolgimento delle procedure concorsuali.

Il CCI ha accentuato i poteri di intervento e di controllo detenuti dal PM, che deve infatti vigilare anche nelle situazioni imprenditoriali di pre-insolvenza e nello specifico:

- deve interloquire con le altre parti delle procedure concorsuali mediante l'espressione di pareri aventi ad oggetto la fattibilità concreta delle proposte di concordato e degli accordi di ristrutturazione;
- può porre l'attenzione investigativa in una fase anticipata e attenzionare le condotte che possano essere realizzate da parte del debitore nel periodo di ricerca del ripianamento economico e della continuità aziendale.



L'analisi investigativa del PM in materia concorsuale risulta anticipata.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

---

### IL PUBBLICO MINISTERO

Nel caso di deposito della domanda di accesso a una procedura di concordato c.d. «in bianco»  
o di accordo di ristrutturazione



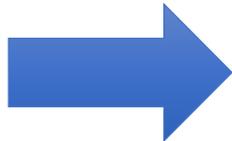
La domanda deve essere inviata al PM che potrà avviare un fascicolo per fatti che ancora non costituiscono una notizia di reato e svolgere le necessarie indagini.

## GLI ATTORI ALLA GUIDA DEL PROCESSO DI *TURNAROUND*

### IL PUBBLICO MINISTERO

Con riferimento all'inammissibilità della domanda di concordato preventivo il nuovo Codice prevede che *«Il Tribunale, quando accerta la mancanza delle condizioni di ammissibilità alla procedura di concordato preventivo, sentiti il debitore, i creditori che hanno proposto domanda di apertura della liquidazione giudiziale ed il pubblico ministero, con decreto motivato dichiara inammissibile la proposta e, su ricorso di uno dei soggetti legittimati, dichiara con sentenza l'apertura della liquidazione giudiziale».*

Importanti sono gli obblighi informativi del Commissario Giudiziale al PM qualora individui una notizia di reato.

 Il nuovo codice prevede il potere di opposizione di qualsiasi interessato, incluso il PM, all'omologazione del concordato preventivo e degli accordi di ristrutturazione dei debiti.