

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Differimenti, conferme, novità

di Gian Carlo Bondi

L'ultimo schema di decreto legislativo approvato in via preliminare dal Consiglio dei ministri il 17 marzo 2022 in attuazione della **Direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo** (c.d. *Direttiva "Insolvency"*)¹, ha nuovamente rivoluzionato il *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Ccii)*, introdotto con il D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

Una riforma di lunghissima gestazione

Le norme già entrate in vigore sin dal 16 marzo 2019 (l'allerta "interno")

Mentre è stata progressivamente spostata l'entrata in vigore del c.d. *sistema di allerta "esterno"*, sino alla sua prevista soppressione, si assiste invece a una piena operatività (e anche a un rafforzamento) delle disposizioni riferite al c.d. *sistema di allerta "interno"*, già inserite *ab origine* nel Codice civile (**obblighi organizzativi dell'imprenditore** ex artt. 2086, 2° comma, e 2476, 6° comma c.c.), mai prorogate e **in vigore dal 16 marzo 2019**.

Sulla base di queste disposizioni, nel caso in cui la società non sia in grado di onorare le obbligazioni sociali, *gli amministratori risponderanno con il proprio patrimonio per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale, a meno che non dimostrino di essersi dotati di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare tempestivamente gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale.*

La responsabilità degli amministratori scatta indipendentemente dalle cause della crisi aziendale e riguarda tutte le società, indipendentemente dalle dimensioni. Gli amministratori ne risponderanno personalmente secondo i principi della responsabilità patrimoniale, mediante l'individuazione di un ben preciso danno risarcibile in favore dei creditori sociali.

Benché l'art. 2086 c.c. si riferisca alle sole società, il Codice della Crisi d'Impresa estende anche all'**imprenditore individuale** l'obbligo di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi, e di assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. L'art. 3 del Ccii introduce infatti in parallelo con il nuovo testo dell'art. 2086 c.c., dedicato all'imprenditore societario o collettivo, un equivalente obbligo organizzativo in capo all'imprenditore individuale, statuendo che egli debba *attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale.*

¹ La *Direttiva Insolvency* si propone di garantire il corretto funzionamento del mercato interno e il pieno esercizio delle libertà fondamentali di circolazione dei capitali e stabilimento, attraverso l'armonizzazione delle legislazioni e procedure nazionali in materia di allerta precoce e accesso alle informazioni, ristrutturazione preventiva, insolvenza, esdebitazione e interdizioni. Per poter raggiungere questo obiettivo, il legislatore europeo ha richiesto agli Stati membri di adottare "quadri di ristrutturazione", definiti come le misure e le procedure volte al risanamento dell'impresa attraverso la modifica della composizione, dello stato o della struttura delle sue attività e passività o del capitale (ad esempio la vendita di attività o di parti dell'impresa, la vendita dell'impresa in regime di continuità aziendale o anche una combinazione di questi elementi). Si vuole consentire ai debitori un risanamento precoce dell'impresa che possa prevenire l'insolvenza ed evitare la liquidazione. Viene stravolta anche la procedura concordataria pensata con l'originario D.lgs. n. 14/2019.

È quindi espressamente previsto un vero e proprio obbligo per tutti gli imprenditori (in proprio o amministratori), senza esclusioni legate alle dimensioni o alle attività, di implementare assetti organizzativi, amministrativi e contabili finalizzati a monitorare, ed eventualmente rilevare, situazioni patologiche che potrebbero sfociare anche nella crisi dell'impresa.

Come vedremo, lo schema di D.lgs. richiamato in apertura, non lascia alcun dubbio sul generalizzato **obbligo per tutti gli imprenditori** di garantire adeguati assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa.

I rinvii

La decorrenza del nuovo Ccii dovrebbe slittare al 15 luglio 2022, allo scopo di allineare le disposizioni del Codice a quelle della *Direttiva Insolvency*, in attesa di recepimento.

L'entrata in vigore del Dlgs 14/2019, originariamente prevista per il 15 agosto 2020, subì una **prima proroga al 1° settembre 2021** da parte del c.d. *Decreto liquidità* n. 23/2020, anche in considerazione della situazione economico-finanziaria legata all'epidemia da Covid-19. Come già esposto al paragrafo precedente, il rinvio non riguardò le disposizioni entrate in vigore prima del 9 aprile 2020 (data di decorrenza del decreto), in particolare quelle sul c.d. *allerta "interno"* (artt. 2086, 2° comma, e 2476, 6° comma), già in vigore sin dal 16 marzo 2019.

Il successivo d.l. n. 118/2021 (pubblicato in G.U. il 24 agosto 2021 e convertito nella legge 21 ottobre 2021, n. 147), istitutivo del nuovo strumento della **Composizione negoziata della crisi (Cnc)**, prossimamente assorbita nel corpo del Ccii, dispose poi un **ulteriore rinvio al 16 maggio 2022**, proprio per consentire il recepimento della *Direttiva Insolvency*, stabilendo un rinvio ancora più lungo, sino al 2024 (per la precisione al **31 dicembre 2023**), della disciplina delle procedure di allerta e di composizione assistita della crisi innanzi all'Ocri (segnalazioni di allerta, indicatori di crisi volti a fare emergere le difficoltà economico-finanziarie pre-insolvenza, funzionamento degli Organismi di composizione della crisi), al fine di evitare l'applicazione del sistema di allerta obbligatorio e automatico, giudicato troppo rigido per far fronte alle esigenze della crisi nella situazione emergenziale da Covid-19. L'art. 13 del Ccii aveva indicato i parametri per ritenere obbligati i controllori a eseguire le segnalazioni agli Ocri e il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili (Cndcec), con il documento reso noto nell'ottobre del 2019, aveva predisposto appositi **indicatori** da utilizzare per dare attuazione alla disposizione e rilevare i segnali di crisi. Il documento non è mai stato approvato dal Mise e non è entrato in vigore, poiché i sistemi di allerta che ne davano efficacia sono stati appunto originariamente rinviati al 31 dicembre 2023.

Lo schema di D.lgs. sostituisce con la Cnc i vecchi "sistemi di allerta", che vengono così soppressi. Gli Ocri, che dovevano essere istituiti a seguito del Ccii, e la cui operatività è stata rinviata al 31 dicembre 2023 dal d.l. n. 118/2021, sono ora abrogati.

Come detto più sopra, molto probabilmente, il decreto legislativo ancora oggetto di discussione in Parlamento prevederà uno **slittamento della decorrenza dal 16 maggio al 15 luglio 2022**.

Le principali novità dello schema di D.lgs. approvato in via preliminare dal Consiglio dei ministri il 17 marzo 2022

Lo schema di D.lgs., tra le altre cose, prevede alcune importanti novità:

- 1) inserisce nel corpo del Ccii il nuovo istituto della **Composizione negoziata della crisi (Cnc)**, sostituendo e mandando definitivamente in soffitta i vecchi "sistemi di allerta";
- 2) modifica la definizione di **crisi**;
- 3) conferma l'entrata in vigore per il 16 maggio 2022 del nuovo sistema di allerta "interno", del resto già in vigore, pur senza precisazioni, da oltre tre anni e introduce nell'art. 3 del Ccii, prima dedicato ai doveri del debitore, una norma ora rubricata **Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa**, che puntualizza esattamente che cosa ogni imprenditore individuale e collettivo devono fare al fine di rispettare il disposto dell'art. 2086 c.c. Si tratta certo della più significativa innovazione contenuta nello schema di decreto legislativo.

1) *La Composizione negoziata della crisi (Cnc)*

La nuova procedura di Composizione negoziata della crisi (Cnc), introdotta con il **d.l. n. 118/2021** (pubblicato in G.U. il 24 agosto 2021 e convertito nella legge 21 ottobre 2021 n. 147), è un nuovo strumento di ausilio alle imprese in difficoltà, di tipo negoziale e stragiudiziale, utilizzabile, su base volontaria alternativo rispetto ai rimedi giudiziari rappresentati dalle procedure concorsuali, coniato allo scopo di prevenire, tramite una sorta di mediazione assistita volontaria, l'insorgenza di situazioni di crisi o per affrontare e risolvere tutte quelle situazioni di squilibrio economico-patrimoniale che, pur rivelando l'esistenza di una crisi o di uno stato di insolvenza, appaiono temporanee e *reversibili*, cioè "curabili", con lo scopo di agevolare il risanamento, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.

Come si vede, l'istituto della composizione negoziata della crisi va nella direzione di un **rafforzamento del sistema dell'allerta "interno"**. Quando l'imprenditore, sulla base di certi parametri, si rende conto che la continuità aziendale della sua azienda potrebbe essere messa in discussione, "ora non è più obbligato a presentarsi davanti al plotone d'esecuzione dell'Ocri", che l'avrebbe sostanzialmente espropriato della facoltà di gestire la sua azienda. Con le nuove procedure, facoltative, l'imprenditore continua a essere il titolare unico della gestione della sua impresa, anche se eventualmente affiancato da un professionista iscritto in apposito elenco, che può aiutarlo a gestire nel modo migliore i rapporti con i creditori, per cercare di superare una situazione di temporanea mancanza di liquidità.

Si accede alla Cnc attraverso una piattaforma telematica nazionale resa disponibile dalla Camera di Commercio competente, tramite richiesta da parte dell'imprenditore della nomina di un esperto che agevoli le trattative con i creditori e gli altri soggetti eventualmente interessati. L'*esperto risanatore*, terzo e indipendente, munito di specifiche competenze, si affianca all'imprenditore senza esautorarlo, con il compito di **ricostituire e preservare la continuità aziendale** dell'azienda in crisi o in *twilight-zone* (zona grigia, zona del crepuscolo). È evidente che l'esperto risanatore, nell'ambito della verifica del piano di risanamento, deve valutare l'assetto organizzativo dell'impresa e in particolare verificare se l'impresa possiede un sistema di monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale.

La composizione negoziata consente di beneficiare di **misure protettive e cautelari** nonché di accedere a **misure premiali di natura fiscale**, conservando la gestione dell'impresa. L'eventuale esito negativo non apre necessariamente una procedura fallimentare (durante la procedura negoziale il fallimento non è dichiarabile). I vantaggi per gli imprenditori sono notevoli, visto che, con l'instaurazione di tale procedura, gli stessi sono messi nelle condizioni di trattare accordi con i propri creditori in merito alla propria esposizione debitoria, con la mediazione di un soggetto terzo ed imparziale e con la possibilità di proseguire la propria attività di impresa senza subire iniziative esecutive.

Con il **Decreto 28 settembre 2021** il Ministero della Giustizia ha poi fornito le **specifiche tecniche della nuova disciplina**, suddivise in cinque sezioni che recepiscono, in quasi 40 pagine, le migliori pratiche diffuse in materia di risoluzione concordata della crisi di impresa.

Si va dal **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento (Sezione I), ottenibile senza ancora disporre di un piano d'impresa, alla **check-list particolareggiata** contenente indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e per l'analisi della sua coerenza (Sezione II), entrambi e accessibili all'imprenditore e ai professionisti dallo stesso incaricati sulla **piattaforma telematica nazionale** (Sezione V), alla quale possono accedere gli imprenditori iscritti nel Registro delle imprese dal sito della Cciao. La nuova piattaforma prevista per la composizione negoziata della crisi renderà disponibile un programma informatico gratuito che elabora i dati necessari per accertare la sostenibilità del debito esistente e che consentirà all'imprenditore di condurre il test pratico, per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

La Sezione III si riferisce al **protocollo di conduzione** della composizione negoziata e la Sezione IV alla **formazione degli esperti**.

Sono contenuti anche tre *allegati*, relativi alla Indicazione per la formulazione delle proposte alle parti interessate (1), all'Istanza online (2) e alla Dichiarazione di accettazione della nomina di esperto di composizione negoziata (3).

Le informazioni necessarie a effettuare il test pratico e a seguire la lista di controllo particolareggiata assumono oggi una particolare valenza, considerato che, alla luce dello schema di Dlgs precedentemente nominato, come vedremo al punto 3) che segue, **la possibilità di accedere alla loro conoscenza è considerata cruciale ai fini dell'adeguatezza degli assetti d'impresa.**

2) *La nuova definizione di “crisi”*

Con il nuovo schema di D.lgs., coerentemente con le nuove disposizioni che definiscono gli assetti organizzativi (vedi successivo punto 3), cambia ancora la definizione di “crisi” che, secondo l'art. 2 lett. a) del nuovo Ccii, indica “lo **stato del debitore che rende probabile l'insolvenza** e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”.

La nuova definizione ricomprende ogni difficoltà, di tipo sia economico sia finanziario e la inquadra in una **prospettiva temporale più ampia** di quella presente nella disciplina degli indicatori della crisi originariamente dettata dal Ccii e dal documento del Cndcec del 2019 (da sei mesi a dodici, in analogia anche al principio Isa 570 in tema di revisione legale e compatibile con la direttiva comunitaria). Un arco temporale che, secondo la relazione di accompagnamento, viene ritenuto maggiormente idoneo a intercettare le situazioni di effettivo squilibrio che richiedono il pronto intervento da parte dell'imprenditore.

3) *I nuovi assetti organizzativi, amministrativi e contabili obbligatori. Gli strumenti di indagine looking forward*

La principale novità dello schema di D.lgs. consiste nella nuova definizione di assetti organizzativi per prevenire la crisi d'impresa.

L'art. 2086 c.c., già vigente dal 16 marzo 2019, che prevede un sistema di valutazione in termini di *forward looking* della crisi e del possibile rischio di default delle imprese, ha certamente determinato un innovativo e diverso approccio alla gestione delle imprese, che però era rimasto senza uno specifico significato e contenuto, visto che nessuna disposizione precisava in che cosa consistesse il concetto di assetto organizzativo e che cosa esso dovesse monitorare.

Con lo schema di D.lgs. in oggetto il legislatore riempie di contenuti il tema degli adeguati assetti e nel Ccii prende oggi corpo la enunciazione e il perimetro di ciò che ogni imprenditore sarà obbligato a fare per ritenersi in linea con la legge. La disposizione attua la direttiva comunitaria e chiarisce così i termini e le condizioni in presenza dei quali l'imprenditore deve attivarsi ricorrendo a un quadro di ristrutturazione, menzionando, tra di essi, anche le esposizioni debitorie in presenza delle quali è previsto l'intervento dei creditori pubblici qualificati. E se in precedenza la scelta del modello da approntare per gli assetti organizzativi poteva dipendere anche dalla dimensione e dal “silenzio” delle norme, ora, grazie al rinnovato articolo 3, non ci potranno più essere fraintendimenti.

In primo luogo, risulta ora pacifico che gli obblighi riguardano sia l'imprenditore **collettivo**² sia l'imprenditore **individuale**³.

² “L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.” (art. 3, comma 2)

³ “L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.” (art. 3, comma 1)

In secondo luogo, ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, il comma 3 stabilisce che le **misure** di cui al comma 1 e gli **assetti** di cui al comma 2 devono consentire di:

- a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verificare la **non sostenibilità dei debiti** e l'**assenza di prospettive di continuità aziendale** per i **dodici mesi successivi** e i **segnali di allarme di cui al comma 4**; ⁴
- c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la **lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'istituto della Cnc (comma 2 dell'articolo 13 del Decreto 28 settembre 2021 precedentemente richiamato).

Ciò che emerge è la netta scelta del legislatore di passare a un **sistema volontario di emersione della crisi d'impresa**, rispetto al *sistema della delazione* a cura dei sindaci, revisori e creditori qualificati pubblici, abbandonando così i sistemi di allerta "esterni" previsti dal Ccii.

Come si nota, vengono fissati criteri molto stringenti per definire la crisi d'impresa, al materializzarsi dei quali l'imprenditore, più che invitato, sembra di fatto costretto a rivolgersi alla Camera di commercio per chiedere la nomina di un professionista che lo affianchi nella gestione della crisi aziendale. Se non lo facesse, infatti, ci potrebbero essere dei profili di responsabilità degli amministratori che potrebbero essere chiamati a rispondere con il proprio patrimonio dei danni causati ai creditori.

Analisi degli strumenti di monitoraggio (punti a), b) e c) del comma 3)

Emerge in tutta evidenza il fatto che gli strumenti **di controllo quantitativi tradizionalmente utilizzati dalle imprese** e diffusamente affrontati nelle nostre aule scolastiche vengono **ritenuti non in grado** di rispondere alle prescrizioni indicate e cioè a garantire quell'adeguato assetto che viene richiesto, ma **giudicati adatti solo a una prima, superficiale e tardiva ricognizione preliminare**.

I motivi sono del resto evidenti. Le ordinarie forme di controllo basate sulla **Contabilità generale** e sul suo sintetico output, il **Bilancio**, sono costruite su dati storici e *offrono giudizi solamente sulle conseguenze di precedenti scelte imprenditoriali*. Sono pertanto in grado di identificare uno stato di crisi solo *tardivamente*, soltanto se la crisi è già avviata e conclamata e ha già prodotto effetti ormai visibili anche nelle grandezze del Rendiconto. Nessun framework di monitoraggio composto unicamente di dati quantitativi proveniente dai risultati di Bilancio sarebbe dunque in grado di assicurare un'efficace allerta *precoce*.

Nel Bilancio sono del resto evidenziate solo *variabili risultato*, che ci dicono solo *dopo*, e spesso *troppo tardi*, se e quali danni si sono verificati. In questa maniera, la crisi espressa dal Bilancio testimonierebbe proprio l'incapacità del sistema di controllo interno all'azienda di saper vigilare e quindi di saper intercettare sul nascere gli indizi di crisi, dimostrando nei fatti la responsabilità degli amministratori di non essere stati in grado di attrezzarsi al meglio. Saremmo di fronte a una decisiva prova indiziaria, a una vera e propria "pistola fumante", insomma.

⁴ In base al comma 4 costituiscono segnali di allarme per gli effetti di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1. Si fa qui riferimento alle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati (Inps, Inail, Agenzia delle entrate, Agenzia delle entrate-Riscossione), i quali dovranno segnalare all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, ritardi superiori a determinate soglie e la necessità di attivare la Cnc. L'organo di controllo societario (in base all'art. 25-octies) segnala per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di Cnc.

Al centro dell'assetto organizzativo resta sempre la **programmazione e misurazione della tesoreria**, che adesso dovrà essere di **almeno 12 mesi**.

La pianificazione di cassa potrà concretizzarsi nella realizzazione di un *Budget di tesoreria*, di un *Rendiconto finanziario previsionale*, anche di un semplice *Conto economico previsionale*. Ciò che conta è infatti la **“qualità” del dato che viene lavorato**.

Anche gli strumenti classici della contabilità preventiva (**Piani, Business plan, Budget**), infatti, potranno servire allo scopo solo se basati sull'analisi di scenario, sull'analisi swot, sulla costruzione della *Mappa strategica* e il monitoraggio dei **KPI** della *Balanced Scorecard*⁵, permettendo di poter contare sull'analisi di dati predittivi *slegati dal passato*. A poco servono invece se, come spesso accade nella prassi italiana, essi sono limitati a un approccio quantitativo-statistico, che si limita a proiettare in avanti serie storiche di risultati tratti dai bilanci passati, *ceteris paribus*, correggendo le risultanti proiezioni statistiche con tecniche di *stress test* (che spesso si riducono a un puro esercizio matematico) derivanti da valutazioni multiscenario relative agli ambienti sociopolitico, al mercato, alla concorrenza e alla tecnologia. Com'è evidente, un corretto approccio *looking forward* non può prescindere dalla completa riformulazione dei Piani e dei Budget conseguente alla necessaria rivalorizzazione delle azioni indicate nella *Mappa strategica* per fronteggiare e gestire gli inevitabili cambiamenti degli ambienti esterni.

Da questo punto di vista, pure l'importanza della tanto decantata capacità anticipatoria e predittiva del **Dsgr**⁶ va meglio precisata. È evidente che il suo risultato dipende dall'accuratezza della stima dei ricavi futuri, poiché la fonte primaria di cash flow è la riscossione dei ricavi conseguiti. Ma è altrettanto evidente che anche in questo caso il risultato della verifica perde di attendibilità qualora ci si limiti *statisticamente* a proiettare in avanti i dati quantitativi passati, magari mitigati in considerazione di alcuni *stress test*. Il futuro è sempre

⁵ Occorre non confondere i classici *ratios* utilizzati in analisi di Bilancio con i KPI della *Balanced Scorecard*. In economia aziendale, il **key performance indicator o KPI** (*indicatore chiave di prestazione*, detto anche *indicatore essenziale di prestazione*) è un indice dell'andamento di un processo aziendale. Come viene sottolineato in un recente documento redatto dai Proff. Simone Brancozzi e Alberto Bubbio riguardante *Osservazioni sulle “Linee guida CNDCEC per il rilascio del visto di conformità e del visto di congruità sull’informativa finanziaria aziendale da parte dei commercialisti”*, “La differenza non è banale perché i **KPI sono indicatori di performance**, (...) che non misurano grandezze economiche finanziarie in unità di moneta ma misurano delle **azioni** che, nel caso fossero attivate, determinano come **effetto** un risultato economico o finanziario. Ad esempio, se si volessero aumentare le vendite si dovrebbero mettere in atto le azioni da cui scaturiscono le vendite, come ad esempio aumentare il numero delle visite ai clienti. È chiaro che se la forza vendita non fa le visite programmate i ricavi dalla vendita prodotti non verranno conseguiti. Se il KPI del numero delle visite da fare evidenzia uno scostamento negativo dall'obiettivo prefissato il management può intervenire prontamente e recuperare le vendite perse. In questo modo **il KPI si trova sempre a monte del risultato ed il risultato è sempre quello voluto, poiché non è subito bensì determinato**. Qualora viceversa si volesse prendere in esame un Ratio concernente le vendite, ad esempio il Turnover del capitale investito (Vendite/Capitale Investito), in quel caso si riuscirebbe soltanto a **constatare** che la rotazione è diminuita a causa del calo delle vendite. Va da sé che a quel punto il danno si sarebbe già verificato e quindi non sarebbe più riparabile. **I KPI sono la colonna portante della metodologia della Balanced Scorecard e delle metodologie Looking Forward. Al contrario i Ratios sono tipici dell'approccio Looking Backward.**”

⁶ Il **DSCR** (“rapporto di copertura del servizio del debito”), è un indice volto a misurare a livello prospettico (generalmente per una previsione a sei mesi) la sostenibilità finanziaria del debito aziendale. Si calcola ponendo a confronto il flusso di cassa prodotto dalla gestione caratteristica al netto del flusso fiscale relativo al pagamento delle imposte sul reddito d'esercizio, e il flusso finanziario per il pagamento degli interessi passivi nonché della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato:

$$\text{Debt Service Coverage Ratio} = (\text{Cash flow operativo} - \text{tasse}) / \text{Flusso finanziario al servizio del debito}$$

Il primo e secondo comma dell'art. 13 CCII puntavano all'individuazione di un **sistema di indici predittivi** atti a rilevare una “ragionevole presunzione dello stato di crisi”. L'applicazione degli indici seguiva una sequenza gerarchica nella quale il DSCR fungeva da strumento principale e primo, precedente all'impiego degli indici. Solamente se non fosse stato disponibile il DSCR, gli indici avrebbero trovato la propria applicazione con una discrezionalità di soglia dovuta al settore merceologico dell'azienda in analisi.

diverso dal passato ed è intuibile da chiunque che gli ambienti esterni all'impresa in futuro saranno diversi da quelli che hanno favorito il conseguimento dei ricavi passati. Anche un'efficace previsione del DSCR passa quindi attraverso una metodologia di analisi qualitativa, basata sulla *Balanced Scorecard*.

Entrambi gli strumenti richiamati nel precedente punto c) fanno parte della “cassetta degli attrezzi” della Cnc. Preme evidenziare che molte delle 61 domande che compongono la c.d. **lista di controllo particolareggiata**, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, richiedono un approccio qualitativo *looking forward*. Facciamo solo qualche esempio:

1.3. L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? (a cura dell'imprenditore). In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.

*Si parla di **monitoraggio continuativo** e non periodico, come avviene attraverso la redazione del Bilancio.*

1.4. L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.

*Si parla di **KPI** e non di indici di Bilancio. Di strumenti che consentano **valutazioni rapide e in continuo** non a consuntivo.*

3.1. Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? (a cura dell'imprenditore). Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? (a cura dell'esperto).

*Si tratta di **percepire** uno stato di crisi e non di rilevarlo ex-post tramite i dati del Bilancio.*

L'assetto, per essere considerato “adeguato”, deve consentire di mettere a disposizione le necessarie informazioni utili all'esecuzione del c.d. **test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento**, che ha lo scopo di consentire una prima valutazione in merito alla complessità del processo di risanamento, senza ancora disporre di un piano d'impresa, attraverso il rapporto tra l'entità del debito oggetto di ristrutturazione e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. Il quoziente indica il numero di anni entro i quali è ragionevole attendersi il ripianamento dell'esposizione. Il test si fonda principalmente sui dati di flusso a regime che, secondo la migliore valutazione dell'imprenditore, possono corrispondere a quelli correnti o derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intende adottare.

Un passo avanti “culturale”

È evidente come le norme in oggetto richiedano a tutti un passo avanti culturale e lo sviluppo di nuove competenze amministrative, anche da parte delle imprese piccole, naturalmente adeguate alla dimensione dell'azienda, oltre che alla sua natura e al suo oggetto sociale.

Occorre utilizzare **approcci, metodologie e metriche non più esclusivamente basate su set di dati storici o derivanti da mere estrapolazioni puntuali di dati storici, ma strutturate su analisi e valutazioni di tipo risk-based**, che comportano l'utilizzo di modelli statistici basati sull'analisi degli scostamenti tra i valori-obiettivo (o attesi) e quelli “probabilisticamente” realizzabili sulla base di diversi scenari ipotizzati (c.d. *forward-looking approach*).

Solo attraverso strumenti di monitoraggio “qualitativi” potranno essere precocemente individuati quei fattori primari di crisi che sono già presenti in impresa e stanno già gradualmente erodendone la stabilità e causando

la perdita della continuità aziendale, ma non sono stati ancora intercettati dal Bilancio. Le liti fra soci, la scarsa armonia fra i membri del consiglio di amministrazione, la perdita della soddisfazione della clientela, lo scarso contributo al fatturato di nuovi prodotti o servizi, la mancanza di un clima aziendale positivo, l'incapacità di innovare e l'assenza di attività di formazione rappresentano i principali fattori primari di crisi, non visibili dal bilancio, che innescano le inefficienze produttive, amministrative e commerciali le cui conseguenze risulteranno visibili nei Rendiconti solo *successivamente*.

Serve un *navigatore di ultima generazione* e degli specialisti che lo sappiano utilizzare, rispondendo alla sfida lanciata dalle nuove norme con gli strumenti più adeguati, tipicamente *looking forward*, che possono essere identificati con il metodo scientifico della *Balanced scorecard* (Bsc) proposto dai Professori Robert Kaplan e Davide Norton (Harvard University) in più occasioni a partire dal 1992 e con i c.d. *Cruscotti di controllo* a essa ispirati.

Appendice

Recenti iniziative a conferma della necessità dell'utilizzo di strumenti qualitativi looking forward a tutela della salute preventiva dell'impresa e a riprova dell'importanza dello strumento della *Balance Scorecard*.

Linee guida Eba Lom

Documento Eba (European Banking Authority) denominato "Guidelines on loan origination and monitoring" (Lom) per la valutazione del merito creditizio, concessione e gestione dei crediti (sia in bonis che deteriorati) e monitoraggio del rischio di credito (approvate il 29 maggio 2020 e in vigore dal 30 giugno 2021)

Si tratta di *disposizioni rivoluzionarie*, soprattutto a livello culturale. Le valutazioni delle banche non dovranno più basarsi sulla situazione economico-finanziaria attuale o sul livello delle garanzie dell'azienda, ma poggiare soprattutto sulle sue **capacità future di generare utili e flussi di cassa sufficienti al rimborso del debito**. Si dovrà guardare dunque alle prospettive future, alla capacità di mantenere il *going concern*, nonché al grado di sostenibilità del Business del debitore rispetto ai fattori Esg (*Environmental, Social and Governance*), utilizzati per misurare l'impatto **ambientale, sociale** e di **governance** delle aziende, che oramai vengono valutate adottando un *approccio olistico*, osservando non soltanto la loro capacità di produrre denaro, ma anche di ottenere "risultati etici", come l'inclusione sociale o la protezione dell'ambiente e quindi sempre più focalizzate sul mettere in evidenza la sostenibilità della propria impresa e delle proprie iniziative.

Linee guida Cndcec

Per il rilascio del visto di conformità e del visto di congruità sull'informativa finanziaria aziendale da parte dei commercialisti (febbraio 2021)

Il documento del Cndcec si è reso giustamente opportuno al fine di supportare i propri clienti nei rapporti con le istituzioni finanziarie dopo l'introduzione delle linee guida dell'Eba. Le premesse del documento in esame esplicitano chiaramente che le finalità del **Visto di conformità** per l'informativa finanziaria storica e corrente (*backward-looking information*) e del **Visto di congruità** per quella prospettica (*forward-looking information*), sono quelle di accertare l'esistenza all'interno del sistema aziendale di **adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili** che permettano di mantenere in azienda la continuità aziendale (*Going Concern*) al fine di evitare possibili cause di crisi, seguendo l'obbligo di cui al vigente art. 2086 secondo comma C.C., coerentemente con la normativa di vigilanza bancaria richiamata.

Linee guida per la redazione del Business plan

Consiglio dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano (7 maggio 2021)

Il documento sul Business Plan rilasciato dal Consiglio dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano è rivoluzionario per tutti i consulenti d'impresa. Viene scritto chiaramente una volta per tutte che la nuova comunicazione finanziaria delle imprese passa per la costruzione della *Balanced Scorecard*, che si colloca al centro di tutto il processo di costruzione e monitoraggio del Business Plan.