

# Linee Guida per l'avvio e la gestione dei sistemi di allerta

Linee Guida

20 ottobre 2020  
v. 1.2



# Linee Guida per l'avvio e la gestione dei sistemi di allerta

Confindustria Vicenza – Polo scientifico didattico Studi sull'Impresa, Università di Verona

## *Parte I*

### *Finalità delle Linee Guida e inquadramento normativo*

#### Introduzione

Il nuovo **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** (CCII) con il Dlgs 12.1.2019, n.14. innova in modo significativo l'approccio che caratterizzava la previgente Legge Fallimentare, promuovendo soprattutto un metodo finalizzato alla prevenzione della crisi aziendale. L'impresa è così chiamata a valutare e monitorare costantemente la propria prospettiva di sostenibilità finanziaria, adottando strumenti, assetti e comportamenti che le permettano di cogliere con anticipo ogni segnale di possibile criticità.

Con questo spirito Confindustria Vicenza e l'Università di Verona – Polo scientifico didattico Studi sull'impresa<sup>1</sup> hanno condiviso l'esigenza di proporre al mondo delle imprese un insieme di indicazioni operative (**Linee Guida**) che hanno l'obiettivo di supportare le imprese lungo un virtuoso percorso di miglioramento della propria gestione economica e finanziaria.

Le Linee Guida sono state scritte in primis con riferimento all'intervento normativo relativo ai sistemi di allerta (riportato solo in sintesi e per comodità di lettura in questa prima parte del documento), ma hanno anche considerato le analisi che esperti accademici e professionisti hanno condotto nei mesi successivi all'approvazione della norma, sia nella prospettiva giuridica sia in quella economico aziendale.

Inoltre, Confindustria Vicenza ha condotto alcuni approfondimenti di analisi attraverso un campione rappresentativo di imprese associate, con l'obiettivo di comprendere quali siano le valutazioni delle direzioni aziendali sui principali problemi applicativi dei sistemi di allerta.

Le Linee Guida non hanno alcuna pretesa di esaustività: al contrario, l'attenzione è stata **focalizzata**, come si vedrà, solo su **alcuni e limitati elementi**, scelti per la loro rilevanza nella fase iniziale di recepimento della normativa e per la significatività del loro impatto dal punto di vista della gestione, organizzazione e amministrazione aziendale.

---

<sup>1</sup> Il Gruppo di lavoro del Polo Scientifico Didattico Studi sull'Impresa dell'Università di Verona è stata coordinato dal Prof. Andrea Beretta Zanoni, Ordinario di Economia Aziendale, con la collaborazione della Prof. Silvia Vernizzi, Aggregato di Economia Aziendale e del Prof. Alessandro Zardini, Aggregato di Organizzazione Aziendale. Per Confindustria Vicenza hanno partecipato al gruppo di lavoro Alberto Nardi, Susanna Checcatello e Silvia Merlin.

## Il sistema d'allerta nel Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza – Le fonti normative e gli elementi principali –

- Con il Dlgs 12.1.2019, n.14 è stata data attuazione alla Legge n. 155 del 19.10.2017, ed è stato approvato il Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza (CCII), che entrerà pienamente in vigore a partire dal **1 settembre 2021** (termine così modificato dal DL 8 aprile 2020 n. 23. Fatte salve alcune parti già in vigore dal 16 marzo del 2019 e fatti salvi alcuni interventi correttivi e integrativi introdotti ad inizio 2020 con un Decreto Legislativo<sup>2</sup>).
- La Legge n. 155 e il Decreto legislativo n. 14 introducono diverse novità, tra cui la stessa riformulazione del concetto di crisi, le modifiche al Libro V del Codice Civile e l'introduzione delle misure premiali per l'assunzione tempestiva delle iniziative volte alla gestione della crisi.
- Con il termine “crisi” la norma intende lo stato di difficoltà economico finanziaria che – come affermato dall'art. 2. Co. 1 lett. 1) del Dlgs. 14/2019 – “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”. Lo stesso articolo definisce altresì lo stato di “insolvenza” come la condizione 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”.
- L'innovazione probabilmente più significativa, conforme ai principi espressi in ambito comunitario, riguarda la normazione delle cosiddette “**procedure di allerta**”, che hanno la finalità di intercettare tempestivamente i segnali di crisi, per intervenire prima che essa si tramuti in uno stato di irreversibile insolvenza.
- L'art. 12 del CCII definisce come strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione della crisi posti a carico dei soggetti di cui all'art. 14 (organi di controllo societario, revisore contabile, società di revisione) e all'art. 15 (creditori pubblici qualificati), unitamente agli obblighi posti a carico dell'imprenditore di dotare l'impresa di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.
- Le procedure di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, sia in forma individuale che in forma collettiva. Sono escluse le “grandi imprese”<sup>3</sup>, i gruppi di imprese di rilevanti dimensioni<sup>4</sup>, le società con azioni quotate o diffuse tra il pubblico in misura rilevante secondo i principi stabiliti dal Regolamento della CONSOB. L'esclusione è motivata dal fatto che tali soggetti debbano, o dovrebbero, essere già

<sup>2</sup> Infatti, la Legge dell'8 marzo 2019 prevede la possibilità di introdurre misure correttive ed integrative del Decreto Legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14.

<sup>3</sup> Si intendono quelle società che alla data di chiusura del bilancio superano almeno due dei seguenti criteri:

- 20 milioni di euro totale Stato Patrimoniale
- 40 milioni di euro ricavi netti delle vendite e prestazioni
- 250 dipendenti occupati in media durante l'esercizio

<sup>4</sup> Si intendono i gruppi di imprese composte da un'impresa “madre” e imprese “figlie” da includere nel bilancio consolidato, i quali, su base consolidata alla data di chiusura del bilancio dell'impresa madre, superano almeno due dei seguenti criteri:

- 20 milioni di euro totale Stato Patrimoniale
- 40 milioni di euro ricavi netti delle vendite e prestazioni
- 250 dipendenti occupati in media durante l'esercizio

dotati di sistemi di monitoraggio delle situazioni di crisi, e non necessitano di un supporto esterno (circ. Assonime 19/2019). Restano altresì escluse le imprese appartenenti a settori vigilati (banche, intermediari finanziari, società di intermediazione mobiliare, ecc.). Il co. 7 dello stesso articolo stabilisce, inoltre, che i sistemi di allerta si applicano anche alle imprese agricole e alle imprese “minori”.<sup>5</sup>

- Occorre ricordare che il Legislatore ha modificato anche l'articolo 2477 del c.c. che disciplina l'obbligo di nomina del sindaco o del revisore delle Srl, con l'intento evidente di ampliare il numero di società nelle quali l'organo di controllo o il revisore possono attivare le procedure di allerta, secondo quanto previsto dall'art. 14.<sup>6</sup>
- 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, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità del debito per almeno i sei mesi successivi, nonché delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso (e comunque per almeno i 6 mesi successivi quando la durata residua dell'esercizio è inferiore a 6 mesi).
- A tal fine, sono indici significativi quelli che misurano
  - ⇒ la sostenibilità degli oneri di indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
  - ⇒ l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.Inoltre, costituiscono “indicatori di crisi” i ritardi nei pagamenti “reiterati e significativi”, anche sulla base dei limiti previsti ai fini dell'accesso alle misure premiali (art. 24 D.Lgs. 14/2019).<sup>7</sup>
- In relazione ai suddetti indicatori, gli obblighi di segnalazione sono posti a carico dei soggetti di cui agli art. 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal Codice Civile [art. 2086 modificato], alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa e alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.
- In particolare (art. 14) gli organi di controllo societario, il revisore, la società di revisione contabile “hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente,

---

<sup>5</sup> Per “imprese minori” si intende, secondo quanto stabilito dall'art. 2 del CCI (co.1 lett.d), le imprese che presentino congiuntamente un attivo patrimoniale complessivo annuo non superiore a 300.000 euro nei tre esercizi precedenti, ricavi annui non superiore a 200.000 e un ammontare di debiti (anche non scaduti) non superiore a 500.000 euro

<sup>6</sup> La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società

- è tenuta alla redazione del bilancio consolidato
- controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti
- ha superato per due esercizi consecutivi almeno due dei seguenti limiti:
  - 4 milioni, totale dell'attivo patrimoniale
  - 4 milioni, totale delle vendite e delle prestazioni
  - 20 unità, dipendenti occupati in media nell'esercizio

<sup>7</sup> Vengono identificati i seguenti casi:

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

*assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario, e qual è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indici della crisi”*

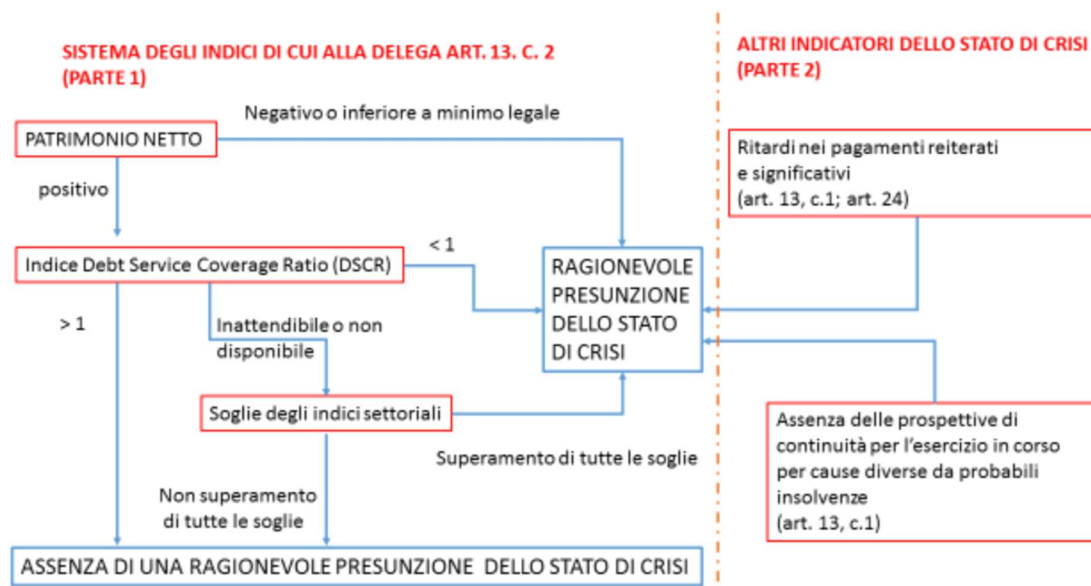
- Gli organi di controllo societario, il revisore, la società di revisione contabile devono segnalare immediatamente all'organo amministrativo la presenza di fondati indizi di crisi; in caso di omessa o inadeguata risposta, oppure in caso di mancata adozione delle misure necessarie per il superamento della crisi nei successivi sessanta giorni, gli organi di controllo o i revisori che hanno effettuato la segnalazione informano senza indugio l'OCRI, l'Organismo di composizione della crisi istituito presso le Camere di Commercio.
- Inoltre (art. 15) è previsto l'obbligo di segnalazione a carico dei creditori pubblici qualificati, quali l'Agenzia delle Entrate, l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'agente della riscossione, che devono dare avviso al debitore che la sua esposizione debitoria ha superato i limiti “dell'importo rilevante”, così come previsto nello stesso articolo 15. Se la posizione debitoria non verrà ricondotta entro i limiti dell'importo rilevante entro 90 giorni, o se il debitore non avrà presentato istanza di composizione assistita della crisi, o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, i creditori pubblici ne faranno segnalazione all'OCRI.
- Viene delegato (art. 13) il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili (CNDCEC) ad elaborare con cadenza almeno triennale gli indici necessari alla valutazione dello stato di crisi, con riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo la classificazione ISTAT (oltre ad indici specifici per le start up innovative – L.221/2012, per le PMI innovative – L. 33/2015, per le società in liquidazione, per le imprese costituite da meno di 2 anni).
- Secondo il CNDCEC sono indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa:
  - Patrimonio Netto negativo
  - Debt Service Coverage Ratio (DSCR) a sei mesi inferiore ad 1
  - Superamento congiunto delle soglie analiticamente individuate, anche in relazione alle classificazioni ISTAT dei seguenti cinque indici
    - Indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra oneri finanziari e fatturato
    - Indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra Patrimonio Netto e debiti totali
    - Indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto tra cash flow e attivo
    - Indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine
    - Indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo

- Le soglie di allerta individuate analiticamente per i diversi settori ISTAT sono le seguenti:

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2.8	9.4	92.1	0.3	5.6
(B) ESTRAZIONE (C) MANIFATTURA (D) PROD. ENERGIA/GAS	3.0	7.6	93.7	0.5	4.9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI (D) TRASM. ENERGIA/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) COSTR. SPECIALIZZATE	2.8	5.3	101.1	1.4	5.3
(G45) COMM INGROSSO e DETT AUTOVEICOLI (G46) COMM INGROSSO (D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(G47) COMM DETTAGLIO (I56) BAR e RISTORANTI	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 indici individuati dal CNDCEC devono essere valutati in modo unitario ai fini dell'individuazione di "un livello di crisi" rilevante e della segnalazione motivata: ciò significa che l'imprenditore e l'organo di controllo devono essere in grado di valutare le **cause e il significato** dei segnali provenienti dal complesso degli indici. La valutazione unitaria degli indici implica non tanto l'impiego di una misura di sintesi degli stessi, quanto piuttosto lo sviluppo di un percorso logico che conduca ad una valutazione di sintesi.
- Pertanto, il percorso individuato dal CNDCEC ai fini della valutazione complessiva dei segnali di crisi viene rappresentato graficamente nel seguente modo:

#### IL QUADRO DEGLI INDICATORI NELL'ACCERTAMENTO DELLO STATO DI CRISI



- Lo schema grafico propone un approccio complessivo che può essere descritto nel seguente modo:
  - Il Patrimonio Netto negativo o inferiore al minimo legale (per le società di capitali), il DSCR inferiore all'unità, i ritardi reiterati e significativi nei pagamenti, l'assenza di prospettive di continuità per l'esercizio in corso, costituiscono un fondato indizio di crisi che richiede l'attivazione dell'allerta;
  - Lo sfioramento delle soglie di tutti cinque gli indici, a prescindere dagli altri indicatori, comporta una valutazione di merito che *può* condurre a definire un fondato indizio di crisi, che richiede l'attivazione dell'allerta.



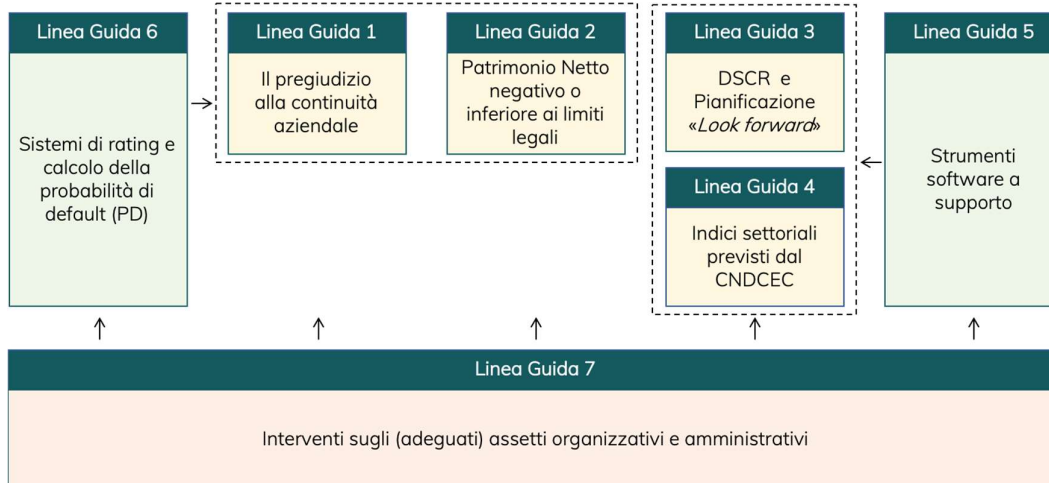
## **Parte II**

### **Le Linee Guida per la gestione operativa del Sistema di Allerta**

Le **Linee Guida** si concentrano su alcuni **indirizzi di carattere operativo** valutati come più significativi in una fase di avvio del recepimento normativo. La scelta è stata fatta anche in relazione alla rilevanza degli impatti che tali indirizzi hanno (o avranno) sui processi gestionali, organizzativi, amministrativi delle imprese.

Ciò detto, gli indirizzi delle Linee Guida vengono suddivisi nel seguente modo:

1. Il pregiudizio alla continuità aziendale;
2. Patrimonio Netto negativo o inferiore ai limiti legali;
3. Il calcolo del DSCR e la necessità di una pianificazione integrata per la gestione “*Look Forward*”;
4. Gli indici settoriali previsti dal CDNCEC;
5. Strumenti software a supporto: dal budget di tesoreria ai software predittivi;
6. Utilizzo dei sistemi di rating finanziario e calcolo della probabilità di default (PD): opportunità per integrare il quadro valutativo;
7. Gli interventi sugli (adeguati) assetti organizzativi e amministrativi: perché, come intervenire, con quale *road map* e quali limiti.



## Linea Guida N. 1

### “Il pregiudizio alla continuità aziendale”

Tra i casi ritenuti sintomatici di uno stato di crisi (art. 13) in modo significativo ai fini della segnalazione (art.14) viene identificato il **pregiudizio alla continuità aziendale** nell'esercizio in corso, o se la durata dell'esercizio è inferiore ai 6 mesi, per i successivi 6 mesi.

La perdita di continuità aziendale riguarda l'incapacità dell'impresa di continuare ad operare come entità economico aziendale in funzionamento, in un arco temporale definito.

Il principio della continuità aziendale rappresenta una categoria concettualmente più ampia rispetto alla non sostenibilità dei debiti: e cioè mentre la non sostenibilità dei debiti minaccia certamente la continuità, vi possono essere anche altre situazioni o eventi che ugualmente rappresentano una minaccia per la continuità.

1.1 L'art. 2086 del Codice Civile, nella nuova formulazione prevede che **l'imprenditore istituisca un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile**, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità aziendale.

1.2 Nel Codice della Crisi non vengono fornite indicazioni specifiche relativamente alle modalità operative con cui valutare la continuità aziendale, se non attraverso gli **indicatori e indici** della crisi, che però **non sono sufficienti per valutare pienamente lo stato di continuità**.

1.3 Ai fini dunque di una **corretta valutazione della continuità aziendale occorre applicare anche quanto previsto dal Codice Civile** (art. 2423 bis – Principi di redazione del Bilancio), **nei principi contabili** (OIC 11 Finalità e postulati del bilancio di esercizio, IAS 1 – Presentazione del bilancio), e **nei Principi di revisione** (ISA Italia 570).

1.4 Ad esempio, nel Principio di revisione ISA Italia 570 – Continuità aziendale, tra gli altri vengono citati i seguenti eventi come possibili minacce alla continuità aziendale (“indicatori gestionali” e “altri indicatori”, Linee Guida del Principio, punto A2):

- ⇒ Intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività
- ⇒ Perdita di componenti della direzione con responsabilità strategiche, senza una loro sostituzione
- ⇒ Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di fornitori o di concessioni importanti
- ⇒ Difficoltà con il personale
- ⇒ Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti
- ⇒ Comparsa di concorrenti di grande successo
- ⇒ Modifiche di legge o regolamenti o delle politiche governative che possono influenzare negativamente la gestione
- ⇒ Eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa, ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza con massimali insufficienti.

- 1.5 Entrambe le nozioni, crisi e perdita di continuità aziendale, si basano su una **visione prospettica della gestione**, orientata cioè ad individuare eventuali squilibri futuri nella gestione. Il Legislatore tuttavia nel caso della crisi ha calibrato l'orizzonte futuro in sei mesi, mentre nel caso della verifica di continuità aziendale l'orizzonte di riferimento è più lungo, spingendosi verso i 12 mesi e oltre.
- 1.6 In definitiva, la **verifica della continuità aziendale** richiederà il **monitoraggio** *anche* di fenomeni rilevabili esclusivamente in modo **qualitativo** e con una **prospettiva** temporale **tendenzialmente più estesa** rispetto a quanto previsto per gli indici rivelatori dello stato di crisi.

## Linea Guida N. 2

### “Patrimonio Netto negativo o al di sotto dei limiti legali”

Nell'approccio “ad albero” utilizzato dal CNDCEC per determinare i vari indici di crisi, il monitoraggio dell'andamento del Patrimonio Netto costituisce il primo passaggio. Pertanto, è senz'altro un **indice di crisi**:

- un **Patrimonio Netto negativo** per tutte le imprese;
- un **Patrimonio Netto al di sotto del limite di legge**, per le società di capitali.

Si noti che il riferimento per le società di capitale non è il capitale sociale, nonostante il minimo di legge sia disciplinato per quest'ultimo, ma il Patrimonio Netto. Ciò dipende dal modo in cui si deve calcolare la riduzione del capitale sociale per perdite, dovendo considerare prioritariamente le riserve di Patrimonio Netto e soltanto dopo che le perdite di gestione hanno eroso tutte le riserve si determina una riduzione del capitale sociale.

Si ipotizzi ad esempio per una Srl la seguente situazione al 30 giugno (in 000 Euro):

Capitale Sociale	40
Riserve	100
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>140</b>
Perdita	120
<b>Patrimonio Netto residuo</b>	<b>20</b>

In questo caso il capitale viene eroso di oltre un terzo (art. 2482 bis c.c.) ma non si determina una riduzione del Patrimonio Netto al di sotto del limite di legge.

Si ipotizzi sempre per una Srl quest'altra situazione:

Capitale Sociale	40
Riserve	100
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>140</b>
Perdita	135
<b>Patrimonio Netto residuo</b>	<b>5</b>

In questo caso non solo il capitale è eroso di oltre un terzo (art. 2482 bis cc), ma si determina una riduzione del Patrimonio Netto al di sotto dei limiti di legge.

2.1 Qualora il **Patrimonio Netto diventi negativo**, o per le società di capitale vada al di sotto dei limiti di legge, indipendentemente da qualsiasi altra valutazione (indici) si manifesta **un segnale di crisi**, in quanto si determina chiaramente un pregiudizio alla continuità aziendale.

2.2 È dunque necessario **quanto meno** riportare il capitale sociale ad un valore non inferiore al limite legale (o in area positiva), attraverso una ricapitalizzazione. L'espressione “quanto

meno” è necessaria, perché a seconda delle cause che hanno determinato la consistente riduzione del Patrimonio Netto, potrebbero essere presenti problemi gestionali che comportano un più generale e diffuso squilibrio finanziario prospettico.

2.3 Il **monitoraggio** del valore del Patrimonio Netto deve essere fatto secondo il CNDCEC ai fini della valutazione degli indizi di crisi **ogni tre mesi**. Tale periodicità è ricavata in via interpretativa dalla lettura dell'art. 24 del CCII relativamente alla “Tempestività dell’iniziativa”.

2.4 Ciò significa che in assenza di un bilancio approvato la verifica sul Patrimonio Netto deve essere effettuata attraverso **dati infrannuali**, che potranno essere elaborati sulla base di quanto previsto dal principio OIC 30 (per gli utilizzatori dei principi contabili italiani).

2.5 È evidente che la pressione al monitoraggio nel continuo dell’andamento infrannuale del Patrimonio Netto sarà tanto più forte quanto più le condizioni di **capitalizzazione** dell’impresa sono prossime ai limiti di legge. Una più solida capitalizzazione, con un Patrimonio Netto significativamente al di sopra di detti limiti, riduce la pressione e rende meno probabile il manifestarsi di segnali di crisi.

## Linea Guida N. 3

### “Il calcolo del DSCR e la necessità di una pianificazione integrata per la gestione *Look Forward*”

Il *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)* a sei mesi deve risultare stabilmente superiore all'unità, in modo che i flussi di cassa liberi previsti siano sufficienti a garantire il rimborso dei debiti finanziari (inclusi gli interessi).

Come lo stesso Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ricorda a più riprese (si veda il documento del CNDCEC *Crisi d'Impresa. Gli Indici dell'Allerta*, 20 ottobre 2020, ad esempio a pag. 17) **il DSCR è utilizzabile solo laddove i dati previsionali siano ritenuti adeguatamente affidabili** dagli organi di controllo (e ancor prima dall'organo amministrativo).

Va anche detto che l'eventuale inaffidabilità attribuita al DSCR andrebbe valutata come una criticità grave, quanto meno per due motivi:

- per il ruolo primario rivestito da tale indice nella sequenza logica proposta dal Consiglio Nazionale
- per la rilevanza generale che l'orientamento *look forward*, e quindi la capacità di esprimere previsioni, ha per l'intera disciplina in oggetto.

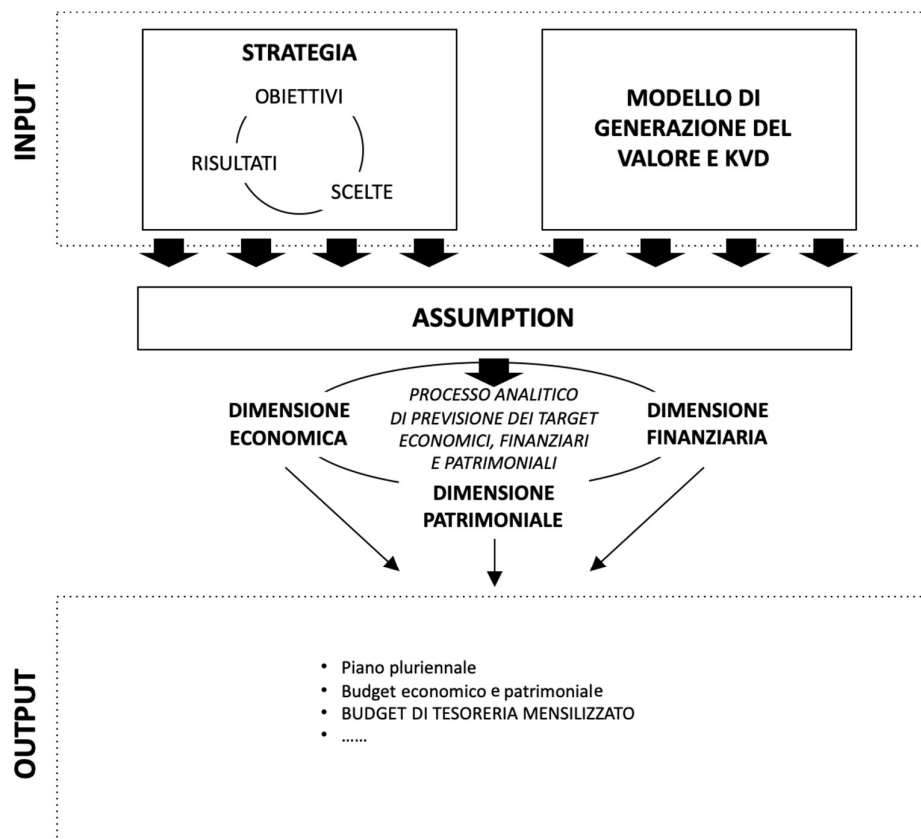
Il Consiglio Nazionale individua due modalità alternative per il calcolo del DSCR (si rinvia al documento già citato per l'analisi di dettaglio), ma l'aspetto più problematico sul piano operativo è rappresentato dalla **disponibilità, affidabile, dei dati previsionali**. A tal proposito queste Linee Guida ritengono opportuno suggerire i seguenti indirizzi di attuazione:

3.1 L'oggetto delle previsioni necessarie al calcolo del DSCR è rappresentato da grandezze di tipo finanziario (entrate, uscite, flussi di cassa, variazione del debito, ecc.); la corretta proiezione di queste grandezze lungo un periodo di tempo futuro richiede tuttavia che la direzione aziendale **esprima le proiezioni relativamente a tutte le grandezze, economiche e finanziarie**, attraverso un **approccio integrato** alla pianificazione.

3.2 L'approccio alla pianificazione è integrato nella misura in cui l'esercizio previsionale sia il risultato della formulazione di *assumption* che riguardino tanto la dimensione economica, quanto quella finanziaria, e che **risultino tra loro coerenti e consequenziali**.

3.3 Le *assumption*, peraltro, devono essere **trasparenti** (formulate cioè in modo tale che la loro vulnerabilità sia verificabile) e, nei limiti che verranno ricordati al punto 3.5, dovranno altresì essere il risultato di un processo analitico e decisionale adeguato.

3.4 Pertanto, lo **schema di riferimento** per definire in modo corretto ed affidabile le proiezioni necessarie al calcolo (con qualsivoglia metodo) del DSCR può essere rappresentato nel seguente modo:



**3.5 L'approccio integrato alla pianificazione**, pur nel rispetto dello schema concettuale riportato al punto 3.4, dovrà essere adeguatamente realizzato caso per caso **in relazione alla dimensione e alla complessità assunte nel concreto dall'impresa**, anche in conformità a quanto previsto dalla normativa relativamente agli adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili. Rispetto allo schema generale, dunque, a variare saranno in particolare:

- l'articolazione di ogni singolo passaggio (ad esempio il numero di *assumption*, l'estensione delle scelte strategiche, la complessità dei *Key Value Driver* - KVD, ecc.)<sup>8</sup>;
- il grado di formalizzazione del processo di pianificazione (ad esempio, da poco formalizzato a molto formalizzato);
- la profondità del processo di analisi sottostante alle scelte strategiche, alla determinazione dei KVD, alla formalizzazione delle *assumption*.

<sup>8</sup> I *Key value driver*, letteralmente le principali leve di valore aziendale, sono quei fattori che strutturalmente definiscono la creazione e l'assorbimento del valore di ogni impresa, facendolo in modo diverso a seconda del modello di business adottato. Così, ad esempio, l'impatto delle economie di scala sui costi medi unitari di produzione è un KVD, come lo è il tempo medio di rotazione di un magazzino.

## Linea Guida N. 4

### “Gli indici settoriali previsti dal CNDCEC”

L'approccio seguito dal Legislatore nel definire lo stato di crisi aziendale, e nel determinare le condizioni per cui diventa obbligatoria la segnalazione della crisi stessa, induce a ritenere che gli amministratori dovrebbero in tutti i modi cercare di dotarsi delle informazioni relative ai flussi di cassa prospettici, in modo da calcolare sistematicamente la posizione del DSCR (si veda Linea Guida N. 2).

Soltanto l'impossibilità di disporre dei flussi di cassa previsionali giustifica il **ricorso esclusivo ai cinque indicatori** (aventi natura economica, patrimoniale e finanziaria) che vanno calcolati su **base consuntiva** e con **cadenza trimestrale**.

Il CNDCEC identifica i seguenti cinque indicatori, le cui soglie vengono calibrate in relazione ai settori (Codici ATECO):

- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari
- Indice di adeguatezza patrimoniale
- Indice di ritorno liquido dell'attivo
- Indice di liquidità
- Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Occorre chiarire che sia il mancato superamento di tutte le soglie fissate per gli indicatori, sia il superamento di tutte le soglie, non rappresenterà mai un dato incontrovertibile ai fini dell'obbligo di segnalazione: come ricorda lo stesso documento elaborato dal CNDCEC rimarrà sempre il rischio di falsi positivi (e cioè segnalazioni che in realtà non andrebbero fatte) o molto più probabilmente di falsi negativi (e segnalazioni che si sarebbero dovute fare).

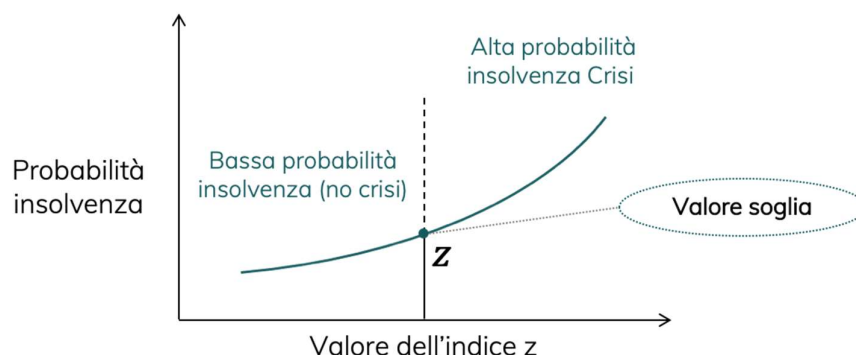
Dunque, ciò significa che la valutazione basata sugli indici consuntivi non potrà mai essere di tipo automatico (superamento, o non superamento delle soglie per tutti gli indici), ma dovrà al contrario essere sempre corroborata da una visione ampia ed approfondita della specifica situazione economico finanziaria dell'impresa in quel dato istante.

Per queste ragioni le Linee Guida ritengono opportuno richiamare l'attenzione sui seguenti principi:

- 4.1 La **rilevazione a consuntivo** dell'eventuale superamento delle soglie settoriali degli indici deve essere effettuata almeno **trimestralmente**, dotando l'impresa degli strumenti necessari, anche informatici, per facilitare la rilevazione infrannuale dei dati economici, patrimoniali e finanziari.
- 4.2 La **rilevazione** dei dati infrannuali deve avvenire secondo le disposizioni fissate dai **principi contabili nazionali e internazionali** (per i principi contabili italiani si veda OIC 30).
- 4.3 La valutazione degli indici, e della loro “posizione” rispetto alla soglia fissata dal documento del CNDCEC deve avvenire analizzando in modo ragionato **l'andamento nel tempo** di detti indici: come si diceva in premessa è errato e fuorviante ridurre la valutazione ad automatismi semplicistici (superamento/non superamento). Il



monitoraggio continuativo del “moto” assunto dai singoli indici e dagli indici nel complesso permetterà agli amministratori e al collegio sindacale di interpretare correttamente i fenomeni gestionali che sono alla base dei risultati ottenuti, riducendo al minimo i rischi di falsi positivi e negativi.



- 4.4 Per le ragioni individuate al punto 4.2, va anche detto che pur in presenza di un corretto utilizzo del DSCR, gli amministratori potrebbero comunque approntare il flusso informativo relativo alla sistematica e trimestrale rilevazione degli indici consuntivi; infatti, **aggiungere la loro lettura al monitoraggio del DSCR**, nello spirito illustrato al punto 4.2, renderà più **sicura e fondata** la valutazione dello stato in cui si trova dinamicamente l'impresa.
- 4.5 Infine, gli indicatori contabili, aventi natura previsionale o consuntiva, sono sempre una sintesi ultima di fenomeni aventi matrice gestionale; essi pertanto non possono che misurare in modo indiretto il risultato dei fenomeni, senza però fornire informazioni dirette sulle cause degli stessi.
- 4.6 Per questo motivo si ritiene opportuno sviluppare, compatibilmente e coerentemente con le dimensioni e le risorse aziendali, una **mappatura sintetica di indicatori industriali** (anche definibili *key performance indicator*) da correlare al DSCR e agli indici consuntivi, in modo da permettere una valutazione ex ante delle cause del loro andamento<sup>9</sup>.
- 4.7 Sono esempi di *key performance indicator*, le quantità vendute, i prezzi medi unitari, gli effetti prezzo e mix sulle variazioni di fatturato, le misure di produttività (del lavoro o degli impianti), rapporto tra il prezzo di sell out e di sell in, ecc.
- 4.8 Per agevolare la **gestione ed il monitoraggio degli indici**, Confindustria Vicenza mette a disposizione una **piattaforma online** oppure un applicativo dove le imprese possono procedere all'elaborazione dei cinque indicatori e confrontarli con le soglie di allerta individuate nel documento del CNDCEC.

<sup>9</sup> Alcuni osservatori si sono spinti a proporre l'adozione di strumenti di tipo *Balanced Scorecard*, e cioè forme di reportistica di controllo strategico piuttosto avanzate. La Linea Guida, definito il principio di fondo, raccomanda l'utilizzo di strumenti adeguati alle dimensioni dell'impresa, e alla disponibilità di risorse umane e finanziarie.

## Linea Guida N. 5

### “Strumenti software a supporto: dal budget di tesoreria ai software predittivi”

In un contesto economico in continua evoluzione è necessario che le imprese mettano in atto un adeguato processo di **pianificazione finanziaria**, con l'obiettivo di individuare la traiettoria di sviluppo che le stesse intendono perseguire.

Ed è proprio questo il messaggio del nuovo Codice della Crisi d'impresa: con gli “indicatori di allerta” ed il DSCR le aziende sono “obbligate” ad attuare un percorso di pianificazione in funzione della continuità aziendale.

Come già esplicitato nelle Linee Guida N. 3, operativamente ciò si traduce nell'adozione di un approccio “*look forward*” grazie anche all'ausilio di strumenti software, quali quelli volti alla predisposizione del budget di tesoreria e i software predittivi.

5.1 Con i **software di tesoreria** di nuova generazione (un pacchetto di prodotti è convenzionato da Confindustria Vicenza) è possibile ottenere un pieno controllo della pianificazione finanziaria implementando un'operatività quotidiana che semplifica e razionalizza le attività.

5.2 Tali software permettono di:

- controllare e prevedere i flussi finanziari in entrata e in uscita;
- gestire le proiezioni sul grado di utilizzo e di disponibilità di conti correnti e linee di credito;
- controllare gli estratti conto e gli scalari;
- effettuare analisi dei flussi di cassa sia a budget che a consuntivo, integrando il tutto con il sistema contabile aziendale e permettendo di implementare una efficace gestione attiva della tesoreria.

5.3 I vantaggi che un software di tesoreria può conferire sono molteplici e si traducono non soltanto in un **miglioramento dell'efficienza** dell'attività in termini di tempo e di risultato, ma anche in un continuo **sostegno ai processi decisionali** su base previsionale.

5.4 Tra gli strumenti software di *business analytics* (BA), e cioè tools informatici di tipo statistico, vengono fatti rientrare anche i cosiddetti **modelli predittivi**, che hanno lo scopo di **facilitare le previsioni** di determinati fenomeni, in ottica commerciale, produttiva, logistica e anche in ottica risk management. Anche l'adozione di questi strumenti può essere funzionale all'arricchimento delle conoscenze aziendali sull'andamento della gestione, o più nello specifico sull'andamento dei Key value driver (si veda Linea Guida N. 3).

## Linea Guida N. 6

### “Utilizzo dei sistemi di rating finanziario e calcolo della probabilità di default (PD): opportunità per integrare il quadro valutativo”

Il documento del CNDCEC focalizza il sistema di monitoraggio della crisi di impresa su tre livelli di verifica/controllo: il Patrimonio Netto, il DSCR ed il sistema dei 5 indicatori di allerta. Altri **strumenti di analisi economico-finanziaria naturalmente possono arricchire la qualità dell'analisi della situazione dell'impresa** e contribuire a delineare un quadro più ampio ed articolato.

- 6.1 In coerenza con lo spirito e gli obiettivi del nuovo Codice della Crisi d'impresa, ed in particolare in un'ottica di prevenzione delle situazioni di difficoltà, può risultare molto interessante l'utilizzo di **strumenti di rating** o *scoring*, già ampiamente utilizzati nel mondo del credito e della finanza. Questi strumenti si basano su modelli che elaborano ed esprimono in forma numerica la **probabilità di default (PD)** dell'impresa, cioè la possibilità che quest'ultima non sia in grado di far fronte alle proprie obbligazioni nei dodici mesi successivi.
- 6.2 I diversi strumenti di rating si basano su insiemi di dati che indagano la parte numerica (i bilanci), la parte *andamentale* (la Centrale rischi) e quella qualitativa (variabili organizzative, di mercato, di innovazione, ecc.) dell'impresa.
- 6.3 Sul mercato sono disponibili proposte di **rating con diverso livello di complessità ed approfondimento**. Confindustria Vicenza, da alcuni anni, promuove l'utilizzo di un prodotto che, grazie anche al suo grado di riconoscibilità a livello internazionale, può rappresentare un utile strumento di analisi ed offrire un buon grado di complementarità con il sistema degli indicatori di allerta. La sua versione base si sviluppa sull'analisi dei dati di bilancio e su quelli della Centrale rischi; esistono anche versioni più articolate che integrano nell'analisi anche i dati prospettici a tre anni, proiettando nel futuro l'andamento della probabilità di default.

## Linea guida N.7

### “Gli interventi sugli (adeguati) assetti organizzativi e amministrativi e contabili”

L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili costituisce uno dei pilastri del nuovo Codice della Crisi di impresa. Il Dlgs 14/2019 ha modificato il comma 2 dell'art. 2086 del c.c., ai sensi del quale l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva deve:

- **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa**, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita di continuità aziendale
- **attivarsi senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

Tale disposizione è entrata in vigore il 16 marzo 2019 e si estende a tutte le società, in qualsiasi forma costituite, e anche agli enti del terzo settore e ad ogni altra realtà definibile come impresa che sia imputabile o riconducibile ad una pluralità di persone.

Il ruolo giuridico degli adeguati assetti viene introdotto dalla riforma del 2003, secondo il seguente **schema di sintesi** (valido, semplificando, per il modello societario tradizionale):

- Gli amministratori delegati (o l'amministratore unico) devono curare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa
- Il CdA deve valutarne “l'adeguatezza”
- Il Collegio Sindacale deve vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento.

Un assetto organizzativo, amministrativo e contabile può definirsi come il **complesso delle direttive e delle procedure** stabilite per garantire che il **potere decisionale** sia assegnato ed esercitato ad **un appropriato livello di competenza e responsabilità**.

In linea generale un **assetto organizzativo** può dirsi **adeguato** quando è in grado di garantire il corretto svolgimento delle diverse funzioni aziendali, compatibilmente con le dimensioni aziendali e con la natura e il perseguimento dell'oggetto sociale. **L'assetto amministrativo-contabile è adeguato** nella misura in cui permette la completa, tempestiva e attendibile rilevazione delle informazioni (contabili e non) necessarie alle scelte gestionali, alla rappresentazione dei fatti di gestione, alla salvaguardia del patrimonio aziendale.

7.1 L'adeguatezza degli assetti è un elemento necessario all'interno del quadro normativo stabilito dal Codice della Crisi: *necessario* significa che, **in assenza di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, è impossibile rispettare lo spirito della norma.**

7.2 In altri termini, non è sufficiente introdurre formalmente procedure di allerta basate su indici e altri indicatori, se tali **procedure non diventano parte integrante di un protocollo operativo che permetta alle funzioni aziendali e agli organi sociali, ciascuno per le proprie attribuzioni, di monitorare e valutare sistematicamente e**

**senza soluzione di continuità il rischio economico finanziario**, secondo un approccio di tipo *look forward*, come espressamente richiesto dal Legislatore.

- 7.3 Operativamente, ciò si traduce in primo luogo nel dotare come già visto l'impresa di tutti i flussi informativi necessari e previsti dalla normativa (si vedano le Linee Guida precedenti). Dal punto di vista degli adeguati assetti, il DSCR, gli indici consuntivi, e ogni altro indicatore/flusso informativo, devono essere **l'output** di un sistema amministrativo e contabile **adeguato**, e quindi in quanto tale sufficientemente affidabile, tempestivo, esaustivo, date le condizioni (dimensione dell'impresa, natura dell'oggetto sociale, complessità competitiva, ecc.).
- 7.4 Tali output informativi inoltre (DSCR, indici consuntivi, ecc.) dovranno diventare al contempo **l'input di adeguati processi organizzativi e di governance**: e cioè le funzioni aziendali, l'organo di governo e gli organi di controllo e di vigilanza, ciascuno per le proprie competenze, dovranno essere messi nelle condizioni di utilizzare nella forma e nella sostanza, i suddetti input, in modo da ottemperare pienamente a quanto previsto dalla norma (si veda punto 7.2).
- 7.5 I principi riportati in questa linea guida, pur avendo carattere generale, si applicano in particolare alla **Pianificazione integrata**, di cui si è discusso alla Linea Guida N. 3; i Piani, i Budget, la Reportistica, con tutto ciò che contribuisce alla loro corretta formazione (processi di analisi, di valutazione, di formulazione di ipotesi e di decisioni strategiche ecc.) sono i tipici output/input di cui ai punti 7.3, 7.4. Su di essi pertanto occorre prioritariamente investire nell'ottica degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.
- 7.6 Infine, si ribadisce che l'adeguatezza degli assetti non è limitata all'affidabilità dei flussi informativi. Infatti l'adeguatezza degli assetti dipende anche da **altre due fondamentali dimensioni**, relative rispettivamente all'**organizzazione aziendale** e alla **gestione e misurazione dei rischi**. Pertanto, andranno valutati possibili interventi soprattutto sulla composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, sulla funzionalità sostanziale della struttura organizzativa (definizione formale dei ruoli) e sull'adozione di un sistema di *risk management*.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> A tal fine si veda tra gli altri quanto stabilito dal recente COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2017.