

SOLUZIONI PER L'ACCERTAMENTO PRECOCE DELLA CRISI

di Paolo Bastia

Sommario:

1. Premessa.
2. Le innovazioni aziendali rilevanti.
3. I riflessi sulle strutture aziendali.
4. Gli indici segnaletici.
5. Implicazioni manageriali ed organizzative.
6. Conclusioni.

1. Premessa.

Questo breve contributo intende soffermarsi su alcune significative innovazioni che emergono dal testo in bozza del decreto delegato intitolato “Codice della Crisi e dell’Insolvenza”, con particolare riguardo ai *profili aziendalistici*, per una prima valutazione delle implicazioni di tipo imprenditoriale, manageriale e organizzativo, che a prima vista appaiono considerevoli e meritevoli di grande attenzione, sia da parte della comunità professionale che da parte del sistema delle imprese.

L’oggetto di analisi concerne in particolare il complesso tema degli “indicatori della crisi”, di cui all’art. 16 del Codice della Crisi e dell’Insolvenza, connessi con gli strumenti di allerta: se del caso, precisi obblighi di segnalazione da parte dagli organi di controllo societari, *obblighi organizzativi e di rilevazione* a carico dell’imprenditore per l’emersione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, idonee e tempestive iniziative di fronteggiamento e di composizione della crisi; nonché riconoscimento di misure premiali.

Si deve tener conto, per un giudizio consapevole, dell’attuale situazione del tessuto delle imprese italiane, della sua composizione (prevalenza di piccole-medie imprese, dominanza del capitalismo su base familiare), dell’irregolare diffusione dello sviluppo manageriale, della vasta presenza di stili informali di conduzione, della rarefatta presenza di una sistematica strumentazione di controllo di gestione. D’altra parte va tenuto presente il necessario confronto con gli standard internazionali, con le *best practice* di *corporate governance* ormai note anche nel nostro Paese, con la riconosciuta importanza del *patrimonio intangibile*, a cui concorrono anche i profili reputazionali, il presidio del rischio, l’affidabilità in generale dell’azienda. Tali aspetti costituiscono sempre più delle condizioni competitive di successo nei mercati internazionali, di economicità, di tutela della continuità aziendale, di creazione di valore anche in un’ipotesi di cessione.

L’impegno che le nuove norme, anche con il collegato aggiornamento del codice civile (art. 2086), vanno a richiedere agli imprenditori individuali e collettivi va visto anche in questa luce, funzionale a un riadeguamento degli assetti aziendali che può contribuire alla competitività delle aziende italiane, oltre alla finalità principale che è quella della prevenzione della crisi e della salvaguardia della continuità aziendale.

Dal punto di vista della tradizione di pensiero dell’Economia aziendale italiana, che considera ciascuna azienda come “cellula” del tessuto socio economico complessivo,

l'emersione anticipata della crisi, la tutela preventiva della sua continuità ed in generale un rafforzamento dei suoi assetti organizzativi, costituiscono dei pilastri funzionali non solo alla sopravvivenza della singola azienda, ma dell'economia complessiva, essendo ben noti, anche dal punto di vista empirico, gli elevati rischi di propagazione della crisi, data la presenza fortemente caratterizzante, nel nostro sistema economico, di distretti, di aree sistema, di reti di imprese variamente configurate.

Non vanno peraltro trascurati, specialmente in una fase di prima attuazione, i rilessi comportamentali indotti da così forti innovazioni, su diversi piani: quello delle responsabilità dell'organo amministrativo e degli organi di controllo; quello della necessaria ricaduta sulle strutture manageriali interne; quello della possibile accentuazione di un "attivismo" forse eccessivo da parte dei collegi sindacali investiti di maggiori responsabilità; quello dell'impatto delle segnalazioni dei creditori qualificati, quali indicatori della crisi; quello della ricaduta, a valle, verso i tribunali, della messe di segnalazioni e di iniziative imprenditoriali che si andranno presumibilmente a sviluppare e a sedimentare, sollecitando forse maggiori richieste di ammissione a procedure concorsuali. Emerge anche il rischio di una possibile ridondanza di segnalazioni, di iniziative imprenditoriali, di indici e strumenti preventivi di allerta.

Tutti questi aspetti di potenziale criticità possono comunque essere meglio affrontati con un approccio sistematico, che tenga presenti il finalismo della Riforma e dell'intero sistema delle soluzioni prospettate, prevedendo tempi certamente non brevi di implementazione.

2. *Le innovazioni aziendalmente rilevanti.*

La bozza del decreto di attuazione del *Codice della crisi e dell'insolvenza* introduce innovazioni di grandissima rilevanza e di elevato impatto per le prassi aziendali, richiamando esplicitamente concetti ed esigenze organizzative nonché informative profondamente radicati nella letteratura economico aziendale italiana e nel management internazionale.

I riferimenti fondamentali, di cui all'art. 16, sono quelli:

- a) degli *squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario*;
- b) delle *prospettive di continuità aziendale*.

La norma collega sul piano logico e fattuale gli squilibri economico, patrimoniale e finanziario alle prospettive di continuità aziendale, essendo i primi identificati quali "indicatori di crisi" e quindi considerati come fattori di pregiudizio delle prospettive di continuità aziendale.

Si tratta di concetti "forti", risalenti ai "padri fondatori" dell'Economia Aziendale italiana e quindi da dover trattare con particolare cura, anche perché da essi derivano tutti gli sviluppi sia dottrinali che operativi, di prassi professionale ed aziendale, che fino a oggi si sono sedimentati in Italia.

La *continuità aziendale*, a sua volta, rappresenta il più importante principio dell'Economia aziendale, che vuole interpretare la gestione come un flusso ininterrotto di operazioni e che esprime una *tensione verso il futuro* e quindi verso la vitalità a tendere dell'azienda, anche in una prospettiva di ulteriore sviluppo. La continuità va integrata però anche dal concetto di *autonomia di performance* e quindi dalla capacità dell'impresa di perseguire la continuità, a valere nel tempo, *autonomamente*.

Sorge immediatamente la problematica delle aziende appartenenti a un gruppo, che possono operare in condizioni di autonomia "relativa", dipendendo in concreto dalla continuità del gruppo di appartenenza e in particolare, tipicamente, della holding.

Ma un ulteriore esempio può essere quello di un'impresa che opera con un'elevata concentrazione del rischio: limitati clienti, mercati, prodotti, commesse, con una forte dipendenza strategica dalle sorti di soggetti non controllabili.

Va subito precisato che le condizioni per la continuità non sono solo definibili quantitativamente, ma vanno espresse, sempre più nell'attuale contesto economico, anche in *termini qualitativi*, tenendo conto del ruolo di competenze umane, *know how*, capacità organizzative, innovazione, flessibilità e versatilità tecnologica, reputazione esterna, sostenibilità organizzativa (procedure interne, flussi informativi, controllo di gestione), affidabilità (*compliance*, regolamentazione interna, corretta contabilità).

Ma soprattutto, per comprendere il grado di coerenza strategica dell'impresa e del suo modello di business a tendere, la continuità deve essere considerata alla luce dei fondamentali degli scenari prefigurabili: rivoluzione digitale (c.d. "Industria 4.0"); nuove tecnologie abilitanti; utilizzo dei c.d. *big data*; globalizzazione e interdipendenza dei mercati; internet marketing; nuove forme di finanziamento.

Giustamente, l'art. 16 citato, ai fini della verifica proattiva di squilibri e di pregiudizi per la continuità, indica il ricorso ad "appositi indici", che devono essere considerati irrinunciabili, ma appare corretto precisarne la natura parziale, ancorché comunque fondamentale, come valore segnaletico degli *indicatori della crisi* (squilibrio economico, patrimoniale e finanziario). La crisi, infatti, presenta *natura multidimensionale*, riconducendosi a svariate possibili cause (strategiche, competitive, organizzative, gestionali, operative, finanziarie) e trovando origine in diversi punti ed aree dell'organizzazione aziendale (produzione, distribuzione, logistica, sede centrale e unità periferiche), potendo trovare origine e concause in innumerevoli fattori esterni.

E' bene precisare che la significatività che viene attribuita alle condizioni ora richiamate non è storica, ma *prospettica* e quindi dinamica ed evolutiva (1): pertanto, gli indici di una crisi vanno interpretati in tale ottica, potendo rivalutare il giudizio, a date condizioni, di una situazione economica al momento ancora non positiva, se letta in una fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa e con il conforto di ragionevoli attese di futura redditività.

La riduzione di questi concetti alle evidenze dei bilanci storici costituisce quindi soltanto una prima doverosa approssimazione, trovando invece dette condizioni di equilibrio la loro migliore rappresentazione contabile - in seconda approssimazione - nello stato patrimoniale, nel conto economico e nel prospetto dei flussi finanziari *preventivi* e quindi a livello di budget annuali e di piani pluriennali, se ed in quanto redatti.

Questa precisazione è fondamentale, perché se le critiche alla rilevanza delle analisi delle condizioni di equilibrio patrimoniale, economica e finanziaria, circa i limiti dovuti alla loro storicità e staticità, possono essere in parte accolte con riferimento all'utilizzo di bilanci storici, esse non hanno ragione di essere quando le grandezze numeriche sono lette ed estrapolate da budget e da piani aziendali attendibili, in quanto basati su prudenti e ragionevoli assunzioni chiaramente esplicitate.

(1) Quanto a detti indicatori, l'origine dell'utilizzo nell'ambito della comunità professionale, finanziaria, manageriale ed imprenditoriale, si deve ad Aldo Amaduzzi ed al suo pionieristico lavoro del 1948: *Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e andamento*, poi sviluppato in maniera sistematica nel 1953 (*L'impresa nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino), dando una definizione (pag.111) dell'Economia Aziendale come "*una scienza che ricerca le leggi delle condizioni di equilibrio dell'azienda*". Nel secondo dopoguerra diventano familiari agli addetti ai lavori e non solo i concetti di "condizioni prospettiche di equilibrio", rappresentate in termini di equazioni: *equazione economica, equazione patrimoniale ed equazione finanziaria*. Ma tali concetti logico-matematici sono traducibili anche sul piano contabile e bilancistico, sulla base delle correlazioni tra grandezze coerenti rappresentate in bilancio, specialmente nella triplice articolazione dello stato patrimoniale, del conto economico e del rendiconto finanziario.

Al contempo, data la presenza e la persistenza di *inerzie* gestionali ed organizzative e per lo stesso principio di unitarietà della gestione nel tempo, l'accertamento delle condizioni prospettive di equilibrio non può prescindere da un'analisi storica basata sui bilanci aziendali, anche per il significato strategico che la storia dell'impresa esprime, descrivendo e rappresentando le fasi evolutive e di cambiamento (o di conservazione) dell'impresa, proprio per consentire una migliore comprensione proprio delle prospettive future.

Altri indicatori di crisi richiamati dall'art. 16 sono i "*ritardi significativi e reiterati ritardi nei pagamenti, tenuto conto anche di quanto previsto nell'articolo 27*". Detto art. 27 elenca, in via chiaramente non esaustiva ai fini della selezione degli indicatori utili per le finalità di cui all'art. 16, i seguenti casi:

- a) l'esistenza di debiti per salari e stipendi scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà del monte salari complessivo;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti.

Si tratta di debiti scaduti di origine operativa, connessi con la gestione corrente, e quindi sono anche un immediato riflesso, insieme al rischio emergente di insolvenza, di difficoltà nell'assicurare la continuità operativa.

La rilevazione di questi fatti e la loro misurazione derivano da fonti contabili interne dell'azienda e non sono immediatamente ritraibili dai bilanci e quindi la responsabilità sulla loro vigilanza ricade sugli organi societari. Anche questi esempi fanno ben capire che l'assolvimento dei doveri dell'imprenditore (dotazione di adeguati assetti organizzativi e di rilevazione) e degli obblighi di vigilanza degli organi di controllo comporta la disponibilità di una struttura organizzativa ed informativa affidabile, per le insormontabili *asimmetrie informative* che aumentano in ragione dei livelli di complessità dell'impresa.

La casistica di debiti scaduti rilevanti è in concreto vastissima e dipenderà dalle specifiche operatività aziendali: debiti erariali e previdenziali (che oltre le soglie previste dall'art. 18 fanno scattare gli obblighi di segnalazione in capo ai creditori qualificati ivi citati); mancato rinnovo e richieste di rientro degli affidamenti da parte di istituti di credito; rate di mutuo non pagate; premi assicurativi relativi a polizze scadute; canoni di locazione anche finanziaria non versati; ecc..

La varietà e complessità della composizione del debito corrente e l'articolata gestione delle future entrate necessarie per far fronte alle obbligazioni a breve necessitano di strumenti di gestione e di controllo anticipato dei flussi monetari, quale il *budget di tesoreria*, che con la sua analiticità descrittiva e quantitativa degli incassi e dei pagamenti e con il dovuto grado di "tempificazione" (*scheduling*) consente di tenere sotto controllo le correlazioni entrate/uscite e i livelli di liquidità, anche per singolo rapporto bancario, nel breve e brevissimo periodo, sollecitando anticipatamente, quando opportuno, l'accesso a idonee forme di smobilizzo del credito commerciale e di eventuale ricorso a forme tecniche sostitutive di finanziamento.

Capacità segnaletica predittiva e tempestività di intervento correttivo o comunque risolutivo costituiscono i termini del binomio su cui regge l'impianto logico e metodologico che occorre realizzare per le finalità della Riforma, fino a costruzioni anche complesse per le imprese maggiormente dimensionate e strutturate.

L'art. 4 pretende, correttamente, il requisito della *tempestività* non soltanto per l'assunzione delle necessarie iniziative da parte dell'imprenditore (individuale e collettivo),

ma anche per la *rilevazione dello stato di crisi*. Questa specifica esigenza risponde più propriamente al principio tecnico della “prontezza”, cioè della capacità del sistema informativo di produrre informazioni rilevanti e dei meccanismi organizzativo di trasmetterle ai livelli responsabili (alta direzione, consiglio di amministrazione, collegio sindacale), perché possano essere tradotti in valutazioni e quindi in “tempestive iniziative”. Questo percorso informativo-valutativo-decisionale può presentare particolari criticità (selezione, lentezza, deformazione dei messaggi) nelle imprese a struttura decentrata, rispetto alle aziende minori, dove la catena di comando e la trasmissibilità dei flussi informativi è assai più corta.

Appare allora evidente che la responsabilità richiesta dal rinnovando art. 2086 c.c. e richiamato dal citato art. 4, nei confronti dell'imprenditore, di adottare un adeguato sistema organizzativo ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative, può risultare assai impegnativa nei contesti di maggiore complessità aziendale; ma anche nelle aziende più semplici, possono insorgere difficoltà contingenti, per la specificità che le caratterizza (informalità, mancanza di ruoli specialistici, semplificazione dei sistemi informativi, destrutturazione degli assetti interni, incidenza dell'impatto dei costi organizzativi sull'economicità dell'azienda).

3. *I riflessi sulle strutture aziendali.*

La novità più consistente, per i riflessi organizzativi dell'azienda e per il carattere novativo nelle stesse prassi aziendali, prevista dal cit. art. 4, coordinato con il riformando art. 2086 c.c., è quello di fare evolvere i sistemi di controllo di gestione delle imprese, anche quando già esistenti, in *sistemi di allerta*.

Le situazioni aziendali che si possono prefigurare sono in sostanza le seguenti:

- a) l'impresa non possiede alcun sistema di controllo di gestione, ma unicamente la contabilità generale finalizzata alla predisposizione del bilancio d'esercizio;
- b) l'impresa possiede già un sistema di controllo di gestione e deve integrarlo con nuovi strumenti di segnalazione preventiva dei rischi di crisi e di perdita della continuità aziendale.

Nel primo caso, il vantaggio potenziale di poter introdurre in maniera sistematica una strumentazione nuova e coordinata, fin dalla progettazione, trova tuttavia difficoltà non banali di implementazione e di affermazione dell'impiego dei nuovi strumenti nell'ambito di una classe manageriale che deve anche essere formata, con tempi non brevi di affermazione di una cultura dei controlli e quindi di concreta fruizione delle informazioni prodotte dal sistema.

Nel secondo caso, pur potendo contare su un ambiente manageriale presumibilmente (ma non è detto) più evoluto, occorre integrare il precedente sistema di controllo di gestione con nuovi strumenti e nuove modalità di diffusione e di utilizzazione da parte del management, sia di primo livello che di alta direzione. Si rende necessario in particolare evitare ridondanze e duplicazioni di informazioni, che renderebbero rigido e scarsamente efficace l'effettivo processo di controllo, anche a danno della tempestività.

La norma impone precise responsabilità in capo agli amministratori e al collegio sindacale, ma è innegabile che nelle imprese a struttura complessa e decentrata i controlli più efficaci, proprio sul piano della tempestività, oltre che su quelli della rilevanza e della natura stessa dei segnali e degli indizi di presumibile crisi, possono essere colti dal management di linea nei *controlli di primo livello*, che sono senz'altro quelli più efficaci in termini di prontezza e di competenza tecnico-interpretativa dei sintomi di crisi.

I segnali che pervengono alle posizioni apicali possono infatti difettare di ritardi e di conoscenze indirette o vaghe delle problematiche gestionali, specialmente nei processi produttivi altamente tecnologici o comunque ad elevata complessità contrattuale e gestionale, specie se vi sia un forte decentramento delle attività in punti *retail* o unità operative sparse nel territorio.

E' chiaro che anche il tipo di dati e di informative risulteranno differenti nel monitoraggio e nei controlli di primo livello, rispetto a quelli di alta direzione, sia per il grado di dettaglio (al primo livello) e di sintesi (a livello apicale); sia per la natura dei dati: prevalentemente tecnico-gestionali e qualitativi al *primo livello* (difetti e ritardi di lavorazione, lamentele della clientela, inefficienze nelle linee produttive, peggioramento del clima lavorativo); basati essenzialmente su parametri di sintesi e di tipo economico-finanziario a *livello verticistico* (perdite di quote di mercato; redditività negativa dei singoli prodotti o di specifiche aree; cash flow in diminuzione; aumento dell'indebitamento a breve; maggiore rischio di credito, sottocapitalizzazione dell'impresa, ecc.).

Però, come approfondiremo in seguito, un sistema di allerta completo ed efficace necessita di tutti i tipi di dati e di informazioni: non può assolutamente limitarsi agli indici di bilancio, anche se ricavati da bilanci preventivi e non solo consuntivi. Un sistema di allerta che possa funzionare allo scopo deve essere ampiamente fondato su dati tecnici, gestionali, commerciali, di tempo e di durata; oltre che su *ratios* di bilancio, comunque irrinunciabili.

In questa sede non si può entrare specificatamente nella progettazione e nella costruzione di un set informativo adeguatamente rilevante e completo per gli amministratori e per i sindaci di una società, ancorché questo costituisca un tema assai importante, che necessita di opportuni sviluppi ed approfondimenti.

Ci si limita a fornire alcune linee essenziali di configurazione dello stock e dei flussi informativi occorrenti.

Va precisato che la disciplina prevista, all'art. 16, precisa che "*Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario*", specificando poi che devono essere "*rilevabili attraverso appositi indici*": pertanto la fonte informativa e documentale da cui ritraete detti indici, ai fini dell'accertamento di tali indicatori, costituisce il corredo di supporti riportati nel vertice della piramide: strumenti quindi di sintesi, essenzialmente bilanci (ancorché opportunamente riclassificati per fini diagnostici), che dovrebbero essere non solo consuntivi, ma anche preventivi, per consentire la verifica anticipata della sostenibilità dei debiti quantomeno nel futuro di breve periodo (sei mesi).

Ulteriori indicatori di crisi tassativi sono i ritardi significativi e reiterati ritardi nei pagamenti, tenuto conto anche di quanto previsto nell'articolo 27 (stipendi e fornitori non pagati, oltre certe soglie), in quanto rappresentano criticità già verificatesi proprio nella dimensione finanziaria, rivelando un rischio di probabile insolvenza, da valutare circa il suo carattere transitorio o strutturale.

Questo panorama conoscitivo rappresenta, a ben vedere, il *minimo* che la previsione normativa richiede all'imprenditore, con i limiti che questa informativa oggettivamente presenta; il concreto fabbisogno conoscitivo può essere tuttavia tale da dover attingere, più in profondità, sia a misurazioni contabili dal controllo di gestione, sia a dati ed informazioni gestionali, tecnici e qualitativi.

Il seguente grafico evidenzia, attraverso la rappresentazione schematica piramidale, le tipologie e idealmente i volumi di dati e di informazioni che procedono da un forte grado di dettaglio verso un progressivo livello di sintesi



I livelli crescenti della piramide corrispondono grosso modo anche a diversi livelli organizzativi della struttura aziendale:

- i responsabili di linea, per quanto concerne i numerosi e frequenti dati tecnici alla base della piramide;
- il management, per quanto riguarda le informazioni analitiche della business intelligence, prevalentemente fondate su dati economici di costi, ricavi e margini parziali riferiti a unità di business, ad aree geografiche, a tipologie di clienti, a commesse e a singole linee di produzione;
- l'alta direzione, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale, per quanto concerne i bilanci (consuntivi e preventivi) ed i relativi *ratios* (rapporti tra grandezze di bilancio).

Ci preme valorizzare, ancorché non espressamente indicati dalla normativa, gli innumerevoli dati ed evidenze rivenienti dalla gestione e immediatamente intercettabili dai responsabili di linea (base della piramide): dati che riflettono la specifica tipologia di attività ed il settore di appartenenza dell'impresa e come tali destrutturati rispetto all'informativa economico-finanziaria convenzionale, ma che oggi possono essere elaborati anche in forma reportistica e sistematica attraverso idonei supporti di *information technology*, in grado di evidenziare tempestivamente anomalie e criticità ben prima che si traducano in chiari disequilibri di bilancio: diminuzione degli ordini, giacenze obsolete (*slow moving*), significative eccedenze di magazzino, cali di produttività, carenze di manutenzione, difettosità diffusa dei processi e dei prodotti, elevata anzianità dei crediti commerciali e significative posizioni insolute, contestazioni della clientela, mancate consegne e frequenti solleciti di pagamento dai fornitori, ritardi nell'ammmodernamento tecnologico.

Queste informazioni risultano poi particolarmente preziose per le formazione di un credibile piano di risanamento, costruito partendo da un'attenta ricognizione e da una piena consapevolezza dei fattori di crisi da rimuovere e da fronteggiare (2).

(2) Sui piani di risanamento nelle diverse circostanze di composizione delle crisi aziendali si veda il nostro, *Piani di risanamento: profili aziendalistici*, in Stefano Ambrosini (a cura di), *Fallimento, soluzioni negoziate della crisi e disciplina bancaria*, Zanichelli, Bologna, 2017.

Il collegio sindacale dovrà giocoforza interloquire maggiormente con la struttura e dedicarsi a forme di controllo diretto e non solo a distanza, specialmente nelle imprese di minori dimensioni, dove le verifiche sul campo e le interviste ai responsabili possono colmare la mancanza di dati gestionali dei *sistemi informativi integrati*.

Nelle aziende a maggiore complessità strutturale può risultare opportuno sviluppare un'analisi per la *mappatura* delle aree operative maggiormente sensibili - per la specifica azienda - rispetto ai fattori di rischio di crisi, in ragione dei propri punti di debolezza e delle minacce ambientali individuati in sede di *SWOT analysis*, evidenziando in dette aree sensibili gli aspetti meritevoli di particolare monitoraggio, selezionando anche indicatori misurabili: in questo modo i controlli possono essere selettivi e rappresentati attraverso reportistiche fruibili anche a livello apicale sulla base di una "mappa dei rischi di default".

Si tratta di tematica in concreto estremamente complessa, sia sul piano progettuale che su quello realizzativo, con innumerevoli risvolti a seconda degli svariati caratteri distintivi delle imprese e del loro grado di maturità dal punto di vista della cultura manageriale interna. Nelle imprese maggiori il monitoraggio preventivo della crisi e del mantenimento della continuità aziendale può richiedere la costituzione di uno specifico *management team*, che affronti collegialmente e ricorrentemente le potenziali criticità della catena del valore in cui si articola la complessa gestione dell'impresa, mediante l'intero supporto informativo descritto.

Ancora più particolare può essere la situazione, sempre meno rara, di "imprese rete", che esternalizzano la maggior parte delle attività della catena del valore secondo varie modalità organizzative (outsourcing, subfornitura, franchising, consorzi), mantenendo entro i propri confini solo le attività strategiche e il presidio dei fattori chiave di successo (marchi, tecnologie, regia strategica): in queste circostanze, i bilanci dell'impresa possono essere scarsamente significativi, perché parziali, mentre diventano più rilevanti i dati sulle attività esternalizzate e sui propri partners.

In via essenziale, va detto che il fabbisogno conoscitivo degli organi di amministrazione e di controllo, che possono esercitare prevalentemente una forma di controllo e di vigilanza a distanza e di tipi indiretto, ha certamente bisogno di dati e di informazioni, di natura economica, finanziaria e patrimoniale di sintesi, ma non solo, perché il dominio della gestione di un'azienda è vasto e variegato e deve basarsi su varie nature di informazioni, anche analitiche, gestionali e qualitative e in parte persino esterne (scenari, competitors, partners).

Non si deve però pensare che ciò equivalga necessariamente ad un sovraccarico ingestibile di informazioni, perché sta nella capacità di redazione di reportistiche adeguatamente selettive, oltreché tempestive, la possibilità di fornire un set multidimensionale di elementi conoscitivi per una verifica di prima approssimazione.

I livelli attuali dell'*information technology* permettono peraltro, con elevata flessibilità e versatilità, di effettuare all'occorrenza, a un secondo livello di approssimazione, i necessari approfondimenti (*drill down*) e le opportune interrogazioni, estrazioni e navigazioni accedendo al sistema di *business intelligence* e nel *datawarehouse* dell'azienda, con l'assistenza delle funzioni preposte (controller, responsabile amministrativo, *risk manager*, *compliance officer*) tipicamente destinate ai controlli di secondo livello, specie nelle aziende maggiormente strutturate.

E' evidente che queste possibilità informative sono in grado di essere soddisfatte se l'imprenditore, in osservanza dell'art. 2086 c.c. riformato, dota la propria azienda di adeguati assetti organizzativi per l'accertamento tempestivo delle crisi e la tutela preventiva della continuità aziendale, avendo implementato per queste finalità delle

soluzioni idonee in termini di progettazione metodologica, di strumentazione e di funzionalità operativo-informatica.

4. *Gli indici segnaletici.*

L'art. 15, comma primo, del Codice della Crisi e dell'Insolvenza specifica che *“Costituiscono strumenti di allerta gli oneri di segnalazione posti a carico dei soggetti qualificati di cui agli articoli seguenti, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore nel codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.”*

Il comma 4 dell'art. 15 precisa inoltre che *“Gli strumenti di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, escluse le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione e le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante.”*.

Il comma 5, infine, chiarisce che *“Gli strumenti di allerta si applicano anche alle imprese minori, compatibilmente con la loro struttura organizzativa”*.

Vengono così individuati sia il perimetro delle imprese che sono interessate dall'istituto degli strumenti di allerta, sia il rilievo degli *obblighi organizzativi* a carico dell'imprenditore indicati nel codice civile, unitamente alla tempestiva rilevazione degli *indizi* di crisi dell'impresa, propedeutica alla sollecita adozione di idonee misure di sistemazione.

Per avere un quadro estremamente sintetico della popolazione interessata, secondo i dati ISTAT, in Italia le microimprese (con meno di 10 addetti) sono oltre 4 milioni, pari al 95% del totale, mentre sono meno di 100.000 le imprese con oltre 50 addetti, delle quali soltanto alcune migliaia quelle a struttura complessa e decentrata.

Questo quadro sommario fa ben capire quale dovrà essere la scala dell'impegno non soltanto imprenditoriale, ma anche manageriale e professionale, per poter introdurre adeguati sistemi di rilevazione - tempestiva - degli indizi di crisi dell'impresa, in un contesto dominato da stili informali di gestione e da rarefazione di strumentazione contabile ed extracontabile di dati e di rapporti gestionali.

L'art. 16 quando richiama gli *“indici”*, prescindendo per ora dalla loro individuazione, ha certamente in mente i cosiddetti *ratios*, collocati al vertice della piramide informativa prima descritta, che sul piano organizzativo rispondono alle esigenze informative specifiche degli organi societari, ma solo in parte, se si vuole che anche costoro possiedano un *set* completo di informazioni rilevanti per la prevenzione della crisi.

Le informazioni sintetiche di vertice hanno natura economica e finanziaria e hanno l'indubbio merito di essere direttamente connessi con le evidenze degli squilibri economico, patrimoniale e finanziario, oltre all'importante vantaggio di essere generalizzabili e relativamente confrontabili - quantomeno come algoritmo e significato interpretativo - a livello interaziendale, specie all'interno del settore di appartenenza. Soprattutto, questi indici fanno parte del linguaggio tecnico-professionale della comunità imprenditoriale e finanziaria.

Si pensi in proposito agli indici citati dalla legge delega (art. 4, lettera h):

- il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi,
- l'indice di rotazione dei crediti,
- l'indice di rotazione del magazzino
- l'indice di liquidità.

Tuttavia, queste sole informazioni, che per il loro grado di sintesi hanno il pregio di offrire sinteticamente una visione panoramica e complessiva della situazione aziendale (un *condensato informativo*, parafrasando Von Hayek), difettano di completezza, profondità e tempestività. Infatti le informazioni economiche e finanziarie di sintesi, al di là dei tempi comunque non brevi e tecnicamente non riducibili della formazione del bilancio di periodo, costituiscono evidenze successive ed indirette rispetto ai fatti gestionali, che possono essere colti con immediatezza, prontezza e localizzazione diretta degli eventi solo tramite dati fisico-tecnici e qualitativi di tipo gestionale.

Diverso sarebbe il caso di indici (*ratios*) ricavati da bilanci preventivi (budget patrimoniali, economici e finanziari), sui quali comunque pende la questione dell'attendibilità delle ipotesi su cui essi si basano e sulla loro revisione in caso di nuovi eventi.

Occorre tenere presente, a proposito degli strumenti predittivi adottabili, che l'art. 2, nel definire la "crisi" quale stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, che essa per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei *flussi di cassa prospettici* a far fronte *regolarmente* alle obbligazioni pianificate.

Ne discende che l'impresa deve introdurre nelle sue prassi amministrative e di controllo l'adozione sistematica di un *piano finanziario generale* e di un *budget di tesoreria di dettaglio tempificato* (con le scadenze almeno mensili delle entrate e delle uscite), che forniscano la lettura correlata dei flussi monetari prospettici (in entrata) e dei flussi di pagamento prevedibili e pianificati (in uscita), al fine di evincere quantomeno l'esistenza una situazione di pareggio ("*sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi*", ex art. 16, primo comma).

FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI (ENTRATE) > PAGAMENTI PIANIFICATI (USCITE)

Un indice in forma di rapporto dinamico (x) immediatamente ricavabile, su base prospettica, è dunque quello Entrate/Uscite (riferite ad un periodo breve, ad esempio semestrale), che con immediatezza (potendo risultare $x > 1$, $x < 1$, ovvero $x = 1$), segnala ad una primo livello di lettura una criticità, in presenza di valori non superiori all'unità.

Altro indicatore, più generale e sintetico, è quello che mette a rapporto il *flusso di cassa netto al servizio del debito* (numeratore), riferito ad un periodo breve prescelto, con il totale del solo debito finanziario rimborsabile nel medesimo arco temporale (denominatore), evidenziando eventuali situazioni prospettiche di rischio di insolvenza, per rapporti inferiori all'unità.

Si tratta di indici, tra i tanti proponibili, naturalmente da approfondire in sede interpretativa circa la composizione del debito e la schedulazione dei prevedibili rimborsi.

L'analisi ragionata degli indici comporta in concreto diversi passaggi logici:

- la selezione degli indici segnaletici;
- la costruzione di un quadro sinottico degli indici, in grado di fornire una "mappa cognitiva" coerente e idonea per la tipologia d'impresa;
- la misurazione e l'interpretazione *analitica* dei singoli indici;
- l'interpretazione *sintetica* del complesso degli indici esaminati, sia in chiave sincronica che diacronica, nell'ambito di un *trend* pluriennale, possibilmente storico e *prospettico*.

Quest'ultimo momento interpretativo richiede l'applicazione degli indici al budget, cioè al bilancio preventivo, qualora venga redatto.

Queste considerazioni sono evidentemente di carattere generale, anche perché non è scopo di questo articolo quello di affrontare in maniera sistematica la complessa problematica degli indici, tenuto conto del fatto che un singolo indice possiede sempre un valore segnaletico parziale, se non integrato in un quadro sinottico più ampio e

rappresentativo e se non contestualizzato rispetto alle caratteristiche dell'azienda di riferimento.

In definitiva, gli indici in argomento costituiscono segnali irrinunciabili, ma certamente parziali, data la natura multidimensionale della crisi, che può essere prefigurata, descritta e compresa solo con un approccio segnaletico conforme: per l'appunto, di tipo multidimensionale.

Quanto agli indici, l'art. 16 primo comma precisa che *"costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore e rilevabili attraverso appositi indici, con particolare riguardo alla sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi ed alle prospettive di continuità aziendale, nonché l'esistenza di significativi e reiterati ritardi nei pagamenti, tenuto conto anche di quanto previsto nell'articolo 27"*.

Ora, l'art. 27, comma 1, lettera c), dispone che *il superamento nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 16, comma 2 costituisca una delle condizioni rilevanti a cui fare riferimento ai fini della tempestività e dell'applicabilità delle misure premiali di cui all'art. 28.*

A sua volta, l'art. 16, comma 2, disciplina che *"Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al primo comma che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa."*

Come detto, l'art. 27, primo comma, lettera c), indica *"il superamento nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 16, comma 2"*.

Questi riferimenti fanno ben capire l'importanza attribuita dall'estensore della normativa agli indici economico-finanziari, che per quanto attiene all'art. 27 sono da intendersi senz'altro storici e quindi ricavati dall'ultimo bilancio d'esercizio o da bilanci infra-annuali; mentre per quanto concerne l'art. 16 emerge l'esigenza di estendere la determinazione degli indici anche ai budget, in una prospettiva *semestrale*: ciò significa che - per rispondere alle esigenze ivi richiamate - occorrerà predisporre non solo un budget iniziale (semestrale o annuale), ma possibilmente anche un budget scorrevole (*rolling budget*), che consenta ai vertici aziendali e all'organo di controllo di verificare anticipatamente la situazione aziendale, anche in corso d'anno, con una prospettiva futura quantomeno *semestrale*, allungando (e revisionando per la parte a finire) progressivamente il budget iniziale per un arco temporale sufficiente ad avere sempre una visibilità almeno semestrale sul futuro andamento dell'azienda, quantomeno per i profili finanziari, i quali tuttavia sono correlati a quelli economici, secondo una prassi aziendale tutto sommato convenzionale e largamente in uso.

Gli indici rivelatori dell'esistenza di indicatori di crisi, nei profili economico, patrimoniale e finanziario, devono rispondere ad alcuni criteri esplicitati nella norma:

- occorre selezionare una *pluralità "ragionata" (non eccessiva e ridondante)* di indici, per una maggiore rappresentatività dei dati indiziari, atta a riflettere sinteticamente la complessità dell'azienda;
- gli indici, variamente selezionati in maniera pluralistica, devono comunque essere valutati *unitariamente*: la diagnosi deve quindi emergere da un quadro sinottico organico e complessivo, ancorché ritengo sia opportuno individuare, nel caso di specie, gli indici più rappresentativi delle criticità dell'impresa in esame;

- la norma privilegia gli indici riguardanti la dimensione strutturale patrimoniale-finanziaria, con particolare riguardo al rapporto di indebitamento nella sua forma diretta (debiti/patrimonio netto), come si evince dall'art. 4, allorché si annovera tra i doveri del debitore quello di assumere le obbligazioni in modo prudente e *proporzionato alle proprie capacità patrimoniali*: il patrimonio netto viene quindi a rappresentare il fulcro delle strategie finanziarie dell'impresa, quale parametro limitativo del ricorso dell'imprenditore alla leva finanziaria, che deve mantenersi prudenzialmente proporzionata al livello di patrimonializzazione e quindi all'autonomia patrimoniale dell'impresa;
- l'art. 16 ribadisce inoltre la necessità di utilizzare indici finanziari anche di tipo prospettico, che gettino luce sulla solvibilità a breve (sei mesi): indici che necessitano verosimilmente come base di riferimento di un budget di tesoreria.

Il secondo comma dell'art. 16 rimanda al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, confrontandosi con la migliore prassi nazionale ed internazionale, la selezione di indici segnaletici della sussistenza di una crisi d'impresa, secondo almeno due criteri:

- a) la specificità alle attività aziendali definite secondo la tassonomia proposta dall'ISTAT;
- b) l'aggiornamento periodico, triennale, di tali indici.

Esiste già a livello internazionale una solida base teorica e pratica degli indici, assai collaudata ed ampiamente affermata e diffusa (3), che certamente non può che essere assunta come quadro di riferimento per qualsiasi contributo, anche da parte del nostro Consiglio professionale e delle imprese che concretamente adotteranno gli indici necessari. Non può nemmeno essere ignorata l'impostazione della dottrina italiana, da tempo autorevolmente affermata (4), circa la necessità di rappresentare - qualunque sia la numerosità e varietà degli indici prescelti per l'indagine - un quadro sinottico rappresentativo dei quattro fondamentali sottosistemi di analisi:

1. quello della *solvibilità*, cioè della capacità di rimborso a breve termine delle obbligazioni dell'impresa;
2. quello della *solidità* patrimoniale e finanziaria, intesa come attitudine strutturale dell'impresa all'equilibrio patrimoniale e finanziario, in una prospettiva temporale più lungimirante e di tipo fondamentale;
3. quello della *redditività operativa*, inerente il core business dell'impresa;
4. quello della *redditività generale*, complessiva, dell'impresa, riassuntiva di tutte le sue aree in cui idealmente viene scomposta per esigenze di analisi, comprese quella finanziaria, straordinaria e tributaria.

Possono poi essere introdotti, a corredo di un set di indici irrinunciabili di carattere generale, delle varianti degli indici generalmente affermati e l'introduzione (con l'aggiornamento triennale, quando occorrente) degli indici specialistici. E' soprattutto in questo terreno che presumibilmente l'ordine professionale potrà essere maggiormente contributivo: indici di efficienza e di produttività, in particolare, che sono più specificatamente aderenti ai processi tecnologici, produttivi, commerciali ed in generale operativi delle aziende appartenenti ai vari settori.

Quanto alla ricorrenza triennale degli indici da parte dell'ordine professionale, è bene raccomandare cautela, sia perché le ricadute in termini di prassi e di routine amministrative nelle aziende possono essere quelle di difficili adeguamenti; sia perché le comparazioni temporali, per le irrinunciabili analisi di trend, necessitano di una certa stabilità della base metodologica.

- (3) Gli indici segnaletici (*ratios*), introdotti in Italia non prima degli Anni '50/'60 e poi divulgati a partire dagli Anni '70 in poi come "indici di bilancio", hanno origine antica, risalente alla prassi nordamericana dell'800 (indici di redditività quali il ROS, *Return on Sales*), fino all'affermazione del ROI (*Return On Investment*) e degli indici di rotazione (*Turnover*) nei primi decenni del XX secolo presso la General Motors e la Dupont, oltre al Capitale Circolante Netto e agli Indici di Liquidità nelle istruttorie di affidamento delle banche americane soprattutto dopo la crisi del '29. Sull'origine degli indici nelle prassi internazionali delle imprese si veda Thomas Johnson - Robert S. Kaplan, *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, ISEDI, 1989.
- (4) Per tutti, cfr. Giorgio Brunetti - Vittorio Coda - Francesco Favotto *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa* pubblicato da Etas, 1990.

Emerge l'esigenza avvertita dall'estensore della norma di affermare degli indici di generale accettazione e di autorevole raccomandazione, affidando le proposte metodologiche all'ordine professionale qualificato per questa materia, partendo comunque da una consolidata base scientifica che non potrà che rappresentare l'irrinunciabile quadro di riferimento, proprio per conferire razionalità e rigore alle proposte dell'ordine professionale.

Data la caratteristica generale degli indici che il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili andrà a proporre e in considerazione delle criticità che il superamento delle soglie di questi indici comporteranno, sia in termini di responsabilità degli organi sociali, sia in termini di obblighi di segnalazione e di avvio di idonei provvedimenti, appare quanto mai opportuno che l'impresa si doti di ulteriori sistemi di valutazione preventiva del rischio di crisi e di potenziale insolvenza, che permettano agli organi di amministrazione e di controllo ed al management di cogliere dei sintomi rilevanti *ancor prima* che gli indici di cui all'art. 16 (indici codificati) possano comunicare dei dati allarmanti.

Si verrebbe così a creare un sistema integrato di indici, a due livelli, perlomeno per le imprese meglio strutturate:

- a) un set di *indici codificati* secondo le proposte del consiglio nazionale dell'ordine professionale, di cui all'art. 16 (*livello minimo*);
- b) un set di *indici definiti su base volontaria*, ma comunque correlati con quelli codificati, prescelti in via autonoma e proattiva dall'impresa più lungimirante, in grado di intercettare dei sintomi e degli indizi significativi *prima* che possano essere superate soglie rilevanti degli indici codificati che fanno scattare gli obblighi di segnalazione.

Occorre precisare che in concreto non si tratta di un appesantimento amministrativo ed organizzativo, ma di un problema di adeguata progettazione degli strumenti contabili e statistici e dei rapporti gestionali conseguibili dal sistema informativo opportunamente strutturato con basi metodologiche funzionali allo scopo.

Si vengono a realizzare così due livelli di segnalazione:

- i) dei segnali "forti", obbligatori, corrispondenti a quelli codificati e indicati dal Consiglio professionale (di *fonte esterna* quindi), in grado di determinare responsabilità, obblighi segnaletici, rimedi tempestivi e quindi forieri di evidenze esterne all'azienda;
- ii) dei segnali "deboli", su base volontaria (di *fonte interna*), ma proattiva, capaci di intercettare sintomi e indizi primari, anche gestionali (di produttività e di efficienza di specifici fattori produttivi) e comunque prodotti dal sistema informativo aziendale, integrati da *informazioni esterne di scenario*, in grado di prevenire e gestire fattori di rischio e di potenziale crisi prospettica in via anticipata e soprattutto *prima* dei "segnali forti", ai fini di un autocontrollo dell'impresa e di una vigilanza ancora più anticipata e lungimirante: tra questi potrebbero rientrare anche indici di *benchmarking*, cioè di confronto con competitor e risultanze medie di settore.

Si tratta di un'impostazione sostanzialmente in linea con la letteratura internazionale di *crisis management* (5), che attribuisce grande valore alla *vigilanza* condotta proprio su base autonoma e tramite dati e indizi personalizzati e diffusi nell'ambito della struttura aziendale, con un coinvolgimento anche del management.

- (5) Cfr. Maximilian Groh, *Strategic Management in Times of Crisis*. American Journal of Economics and Business Administration, 2014; Ian I Mitroff - Anagnos Gus (2000), *Managing Crises Before They Happen* New York, AMACOM, 2000; Larry Smith - Dan Millar, *Before Crisis Hits: Building a Strategic Crisis Plan*, Washington, AACC Community College Press, 2002.

5. Implicazioni manageriali ed organizzative.

Le implicazioni del Codice della Crisi e dell'Insolvenza sugli assetti di *corporate governance* e su quelli manageriali e organizzativi sono vastissime e profonde e richiederanno molte riflessioni per valutare la concreta efficacia che le norme, quando introdotte, potranno riscuotere.

Sono particolarmente evidenti le maggiori responsabilità degli organi societari, di amministrazione e di controllo, sia in termini di riadeguamento degli assetti organizzativi ed informativi per l'accertamento di fondati indizi di crisi; sia in termini di argomenti e di informative da inserire all'ordine del giorno dei consigli di amministrazione.

Ancor prima che si manifestino effettivamente gli indizi che possono richiedere idonei rimedi e iniziative di soluzione e di composizione negoziale di un'eventuale crisi, occorre che i vertici aziendali si attivino per una vera e propria attività di vigilanza, in ottica preventiva e proattiva.

L'art. 17 dispone che *"gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni e tenuto conto del tempestivo scambio di informazioni di cui all'articolo 2409-septies del codice civile, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, nel caso assumendo 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."*

L'organo amministrativo deve costantemente verificare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo ed il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'impresa. Quest'ultimo aspetto, in particolare, richiede l'esame di informazioni di natura contabile, sia consuntiva che preventiva.

Ciò significa che le riunioni dei consigli di amministrazione a cui partecipa anche il collegio sindacale, devono porre frequentemente come punto all'ordine del giorno l'esame di un bilancio intermedio, a cadenza mensile o trimestrale; o ancor meglio di un budget infra-annuale, da confrontare con un consuntivo conforme come arco temporale di riferimento: ciò al fine di vigilare sull'emersione di eventuale indizi, anche deboli, di potenziale crisi.

La ricorrenza infra-annuale delle verifiche sui bilanci e sui budget è ulteriormente confermata dall'art. 27, in merito alla tempestività delle iniziative volte a prevenire l'aggravarsi della crisi e alle correlate misure premiali di cui all'art. 28, allorché si indica, al punto c), tra le condizioni per avviare idonee iniziative, *"il superamento nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 16, comma 2."*

Analogamente, anche le riunioni del collegio sindacale, specialmente in occasione di incontri con altri organi di controllo (revisore o società di revisione), necessitano di reportistiche infra-annuali, quali budget e bilanci intermedi, oltre a quelli d'esercizio, al fine degli obblighi di segnalazione di cui all'art. 17.

L'approccio delle verifiche del collegio sindacale, con lo sviluppo di nuove competenze, dovrà inoltre evolvere verso un'attività di vigilanza, che privilegi un orientamento al futuro e quindi l'esame di dati predittivi e di *simulazioni* sull'evoluzione prevedibile della gestione, basandosi prioritariamente sui budget e sui suoi aggiornamenti in corso d'anno, con proiezioni a finire indotte da eventi nuovi, da imprevisti e da scostamenti rilevanti osservati in corso d'anno.

Tra i primi commenti emergono perplessità circa possibili segnalazioni ridondanti da parte degli organi di controllo, per evitare la responsabilità solidale in caso di crisi non adeguatamente e tempestivamente gestita dagli amministratori; ma anche l'adozione di politiche di bilancio distorsive per condizionare gli indici potenzialmente rivelatori di una crisi o di una presumibile insolvenza. Quest'ultimo aspetto non rappresenta certamente un elemento di novità, in quanto esiste una vastissima letteratura in tema di politiche di bilancio in presenza di parametri di performance (o di *covenant*) correlati a sistemi premiali. Si tratta a ben vedere di profili comportamentali che rientrano nel generale tema delle condizioni di efficacia degli strumenti in adozione da parte delle imprese, ampiamente trattati in dottrina e nella letteratura manageriale: non costituiscono, a ben vedere, se non in parte, problematiche specifiche della Riforma in esame.

E' chiaro che la diffusione di una maggiore cultura dei controlli e la consapevolezza che le disposizioni in odine agli adeguati assetti organizzativi costituiscono un fattore strategico di successo e una condizione di eccellenza competitiva, funzionale alla continuità aziendale e al suo sviluppo, potranno gradualmente ridimensionare queste preoccupazioni oggi in parte giustificate dalla novità dei provvedimenti.

Altri rilievi sono quelli di una obiettiva difficoltà delle imprese di più piccole dimensioni ad adottare gli assetti richiesti: l'estensore della norma ha tuttavia giustamente richiamato il principio di *adeguatezza*, cioè di rispondenza - anche sul piano dimensionale e su quello dell'onerosità - degli assetti organizzativi e della strumentazione conseguente alle concrete condizioni della specifica azienda. Tra le osservazioni frequentemente avanzate, appare condivisibile quella dei tempi non brevi di introduzione e di interiorizzazione degli assetti organizzativi, in quanto la riforma delle crisi d'impresa, come detto all'inizio, è destinata a produrre effetti assai pervasivi nelle strutture e nelle operatività delle imprese.

6. Conclusioni.

Tra le molteplici novità del Codice della Crisi e dell'Insolvenza, in tema di sistemi di allerta, in queste note sono stati affrontati in particolare alcuni profili aziendalistici in relazione al riadeguamento degli assetti organizzativi delle imprese, agli indicatori di crisi e di prevedibile insolvenza, agli indici segnaletici, alle implicazioni sulla *corporate governance* e sul management aziendale.

I primi commenti alla riforma, riguardo a questi aspetti, evidenziano timori e problematiche di non poco conto, specialmente dal punto di vista procedurale per quanto attiene gli obblighi di segnalazione, il funzionamento dell'organismo di composizione della crisi, il procedimento di composizione della crisi d'impresa, il possibile impatto sulle attività dei tribunali, in termini di incremento del ricorso alle procedure concorsuali.

Inoltre, se da un lato l'estensore del testo ha giustamente ritenuto di definire precise sequenze temporali nelle diverse fasi di segnalazione e di svolgimento della procedura di composizione della crisi per assicurare la tempestività dei rimedi; dall'altro lato i tempi e le sequenze sembrano conferire una certa rigidità all'intero sviluppo procedurale e richiederanno agli organi societari un'attenta *programmazione temporale* per assicurare il rispetto dei termini.

Altre perplessità che vengono sollevate concernono, tra gli indicatori di allerta, le segnalazioni dei creditori qualificati (agenzia delle entrate, anche in veste di agente della riscossione; enti previdenziali), sia per quanto concerne le implicazioni sulla gestione del debito da parte degli imprenditori; sia per quanto concerne le soglie di rilevanza degli importi non versati - giudicate da più parti troppo basse - per l'attivazione delle conseguenti segnalazioni.

E' evidente che nel mutato contesto in cui l'imprenditore e in generale gli organi societari dovranno gestire gli strumenti di allerta, adeguati presidi organizzativi, gestione virtuosa e prudente del debito (specie di quello tributario ed erariale), tempi e sequenze rigidi per eventuali obblighi di segnalazione e di adozione di misure di composizione della crisi, diviene insostenibile una "navigazione a vista" e l'imprenditore, individuale o collettivo, sarà chiamato ad imprimere un forte carattere di razionalità alla sua gestione.

Questo nuovo orientamento, che si concretizza nell'adozione di adeguati assetti organizzativi e informativi commisurati alle dimensioni aziendali, al di là dell'osservanza del dettato normativo, va senz'altro colto anche come un'*opportunità*: un'occasione di sviluppo dell'impresa, delle competenze manageriali, dei fattori organizzativi per la competitività, in un contesto ambientale sempre più rischioso e instabile in cui preservare le condizioni prospettiche di equilibrio dell'impresa, facendo emergere precocemente le evidenze e soprattutto i fenomeni che potrebbero turbare tale equilibrio.