

# INDICE SOMMARIO

<i>Prefazione</i> . . . . .	xv
-----------------------------	----

## CAPITOLO PRIMO LA CRISI D'IMPRESA

1. Crisi ed insolvenza: considerazioni sull'ambito in cui operano gli strumenti e le misure di allerta . . . . .	1
2. Il coordinamento del CCI con il d.lgs. n. 175/2016 in ambito di partecipate pubbliche.	6
3. Le fasi della vita delle imprese . . . . .	7
4. Le cause della crisi . . . . .	8

## CAPITOLO SECONDO LA RIFORMA DELLA CRISI D'IMPRESA

1. Le finalità dell'allerta. . . . .	11
2. Inquadramento della disciplina dell'allerta e suo collocamento all'interno del percorso di approccio alla crisi ed all'insolvenza . . . . .	13
3. Considerazioni di sintesi su un efficace approccio dell'allerta. . . . .	18
4. La nozione di allerta e quella di preallerta. I relativi indicatori. . . . .	20
5. Inquadramento dei presidi organizzativi. . . . .	24
6. Inquadramento dei doveri del debitore. Le condizioni per l'esonero dalla responsabilità dei suoi organi . . . . .	27

## CAPITOLO TERZO GLI OBBLIGHI ORGANIZZATIVI

1. L'articolazione dei doveri del debitore ai fini della tempestiva rilevazione della crisi.	31
2. La stima del prevedibile andamento aziendale . . . . .	35
3. La sostenibilità del debito e la valutazione <i>ex ante</i> della sostenibilità delle decisioni aziendali . . . . .	37
4. La valutazione dell'equilibrio economico finanziario. . . . .	39
5. La valutazione della continuità aziendale ed i <i>trigger event</i> . Il quadro normativo di riferimento OIC 11 e ISA 570 . . . . .	43
6. Profili di rilevanza in ambito d.lgs. 231/2001 . . . . .	46
7. Il piano d'impresa quale presidio fondamentale. I tre pilastri della pianificazione. Suggestivi operativi per le piccole imprese. . . . .	48
7.1. Il piano d'impresa e la logica del <i>forward looking</i> . . . . .	48
7.2. I requisiti di un piano e le logiche di costruzione . . . . .	50

7.3.	Il primo pilastro organizzativo della pianificazione: la separazione e contrapposizione delle funzioni . . . . .	53
7.4.	Il secondo pilastro organizzativo: le procedure interne . . . . .	55
7.5.	Il terzo pilastro organizzativo: gli strumenti informatici . . . . .	58
7.6.	Il processo di pianificazione . . . . .	59
7.7.	Esempio di modello di piano . . . . .	66
8.	Il <i>risk assessment</i> . . . . .	68
9.	Il principio di proporzionalità. . . . .	70
10.	Il controllo di gestione ed il monitoraggio in continuo . . . . .	73

## CAPITOLO QUARTO

### GLI OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE

1.	Ambito di applicazione. I requisiti soggettivi . . . . .	79
2.	La segnalazione interna . . . . .	83
2.1.	Il diverso ruolo dell'organo di controllo rispetto a quello del revisore nella individuazione dei "fondati indizi" . . . . .	83
2.2.	L'istituzione dei flussi informativi nei confronti dell'organo di controllo . . . . .	87
2.3.	La rilevazione dei fondati indizi e la loro motivata segnalazione interna all'organo amministrativo . . . . .	90
2.4.	La motivazione della segnalazione all'organo amministrativo . . . . .	92
2.5.	La risposta dell'organo amministrativo. . . . .	93
2.6.	L'adozione nei 60 giorni delle "misure ritenute necessarie per il superamento dello stato di crisi" . . . . .	94
2.7.	Il piano attestato può essere è un'adeguata misura per il superamento della crisi, una volta intervenuta la segnalazione interna all'organo amministrativo? . . . . .	95
2.8.	La segnalazione all'OCRI . . . . .	97
2.9.	Valutazioni quantitative dell'allerta interna . . . . .	97
3.	La segnalazione esterna . . . . .	100
3.1.	I creditori pubblici qualificati e l'oggetto della segnalazione . . . . .	100
3.2.	La segnalazione all'OCRI . . . . .	102
3.3.	La pluralità di segnalazioni . . . . .	103
3.4.	Valutazioni quantitative del numero delle segnalazioni . . . . .	105
4.	La ricaduta delle segnalazioni in seguito all'entrata in vigore della norma . . . . .	107
4.1.	Impatto delle segnalazioni sul sistema delle imprese e sul sistema bancario . . . . .	107
4.2.	Un suggerimento al Legislatore . . . . .	112

## CAPITOLO QUINTO

### INDICI, INDICATORI E FONDATI INDIZI

1.	Premessa . . . . .	115
----	--------------------	-----

1.1.	Inquadramento generale. Il rapporto tra indicatori e indici con i fondati indizi.	115
1.2.	Gli indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi . . . . .	118
1.3.	Le conseguenze derivanti dalle misure premiali . . . . .	119
2.	Gli indicatori interni della crisi . . . . .	121
2.1.	Gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziari . . . . .	121
2.2.	Le specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta . . . . .	122
2.3.	I due "indici significativi" previsti dal comma 1 . . . . .	124
2.4.	I ritardi nei pagamenti reiterati e significativi . . . . .	126
2.5.	L'esigenza di indici incontrovertibili e puntuali. La clausola di salvaguardia e di discriminazione . . . . .	128
2.6.	La base dati per il calcolo degli indici e le tracce che debbono essere conservate presso l'impresa. . . . .	131
3.	Gli indici della crisi del CNDCEC di cui al comma 2. . . . .	132
3.1.	La loro individuazione . . . . .	132
3.2.	Gli indici individuati dal CNDCEC e la loro valutazione unitaria . . . . .	134
3.3.	L'elaborazione con cadenza almeno triennale anche in relazione al ruolo dell'Osservatorio . . . . .	138
3.4.	Il riferimento alle tipologie di attività economica secondo le classificazioni ISTAT; alcune considerazioni operative . . . . .	139
3.5.	Le specificità individuate dal Legislatore: <i>start-up</i> e PMI innovative, società in liquidazione ed imprese costituite da meno di due anni; le ulteriori individuate dal CNDCEC . . . . .	141
3.6.	Considerazioni operative in relazione al calcolo dei singoli indici . . . . .	143
3.6.1.	Il patrimonio netto negativo . . . . .	143
3.6.2.	Il <i>debt service coverage ratio</i> - DSCR . . . . .	144
3.6.3.	Indice della sostenibilità degli oneri finanziari. . . . .	146
3.6.4.	Indice di adeguatezza patrimoniale . . . . .	147
3.6.5.	Indice di ritorno liquido dell'attivo . . . . .	147
3.6.6.	L'Indice di Liquidità . . . . .	147
3.6.7.	Indice di indebitamento previdenziale o tributario . . . . .	148
3.7.	La misurazione della capacità predittiva degli indici. . . . .	148
3.8.	La sostituzione degli indici inadeguati . . . . .	149
4.	Gli indicatori di segnalazione esterna . . . . .	153
4.1.	I singoli indicatori . . . . .	153
4.2.	La revisione periodica dei parametri delle segnalazioni esterne. . . . .	154
4.3.	La presenza dei crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni . . . . .	155

## CAPITOLO SESTO

### L'OCRI; NATURA, FINALITÀ E RELATIVE PROCEDURE

1.	Premessa . . . . .	158
1.1.	La natura ed il ruolo dell'OCRI . . . . .	158
1.2.	La presenza di due fasi autonome e distinte nell'intervento dell'OCRI . . . . .	159
2.	La fase dell'allerta . . . . .	161

2.1.	L'attivazione dell'OCRI . . . . .	161
2.2.	L'audizione del debitore ed il reperimento delle informazioni . . . . .	161
2.3.	L'archiviazione della segnalazione . . . . .	163
2.4.	L'individuazione delle misure e la fissazione dei termini . . . . .	165
2.5.	La conclusione della fase dell'allerta . . . . .	168
3.	La fase della composizione assistita . . . . .	172
3.1.	La composizione assistita della crisi; la sua natura e la sua attivazione . . . . .	172
3.2.	Gli "attrezzi" a disposizione del Collegio degli OCRI per il superamento della crisi . . . . .	176
3.2.1.	I rapporti con gli istituti di credito . . . . .	176
3.2.2.	I rapporti con i fornitori in genere . . . . .	179
3.2.3.	I rapporti con i fornitori strategici . . . . .	179
3.2.4.	I rapporti con i clienti . . . . .	180
3.2.5.	I rapporti con l'erario e gli enti previdenziali . . . . .	180
3.2.6.	Il caso della conversione del capitale e dell'assegnazione di strumenti finanziari partecipativi . . . . .	181
3.2.7.	La liquidazione dei beni non strategici . . . . .	182
3.3.	La conclusione della fase della composizione assistita . . . . .	184
4.	Il quadro normativo di riferimento della fase dell'allerta e di quella della composizione assistita . . . . .	186
4.1.	I doveri del debitore, quelli dei creditori e delle autorità preposte . . . . .	186
4.2.	I contratti pendenti . . . . .	188
4.3.	Le misure protettive . . . . .	189
5.	L'OCRI e il ruolo delle Camere di commercio . . . . .	192
5.1.	La struttura dell'OCRI . . . . .	192
5.2.	L'obbligo di riservatezza . . . . .	193
5.3.	Il ruolo del Referente . . . . .	194
5.4.	Le segnalazioni riguardanti le imprese minori e le imprese agricole . . . . .	195
6.	Il Collegio degli esperti . . . . .	196
6.1.	La nomina e la composizione del Collegio. I requisiti soggettivi. La norma transitoria e quella a regime . . . . .	196
6.2.	Il ruolo del presidente del Collegio e quello del Relatore . . . . .	200
6.3.	Il compenso . . . . .	201
7.	La prima applicazione della procedura ed i passi che gli OCRI devono compiere prima dell'entrata in vigore . . . . .	202
7.1.	I compiti dei diversi attori coinvolti . . . . .	202
7.2.	L'esigenza della definizione di <i>policy</i> , regole e procedure che consentano un efficace funzionamento dell'OCRI e dei relativi Collegi . . . . .	203
8.	Una proposta di protocolli di intervento del Collegio dell'OCRI . . . . .	206
8.1.	Premessa . . . . .	206
8.2.	I protocolli comuni alle due fasi . . . . .	207
8.2.1.	Protocollo dell'accertamento della sussistenza dei requisiti per l'assunzione ed il mantenimento della carica . . . . .	207
8.2.2.	Protocollo degli obblighi di riservatezza . . . . .	207
8.3.	I protocolli della fase dell'allerta . . . . .	208
8.3.1.	Protocollo dei flussi informativi occorrenti per la valutazione dello stato di crisi e l'individuazione della relativa natura . . . . .	208

8.3.2.	Protocollo delle verifiche di affidabilità delle informazioni trasmesse. . . . .	209
8.3.3.	Protocollo per l'accertamento dello stato di crisi rilevante per la segnalazione all'OCRI. . . . .	210
8.3.4.	Protocollo dei flussi informativi occorrenti per individuazione delle cause della crisi . . . . .	211
8.3.5.	Protocollo dei flussi informativi occorrenti per individuare le linee guida del piano di superamento della crisi . . . . .	212
8.3.6.	Protocollo della macrostima del fabbisogno finanziario e l'individuazione della sua copertura . . . . .	212
8.3.7.	Protocollo della individuazione delle misure occorrenti . . . . .	213
8.3.8.	Protocollo dell'audizione . . . . .	214
8.3.9.	Protocollo dell'esito della fase di allerta . . . . .	216
8.4.	I protocolli della fase della composizione assistita . . . . .	217
8.4.1.	Protocollo della redazione della relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa . . . . .	217
8.4.2.	Protocollo della redazione dell'elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali o personali, con indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione . . . . .	218
8.4.3.	Protocollo per la formulazione delle proposte e la conduzione delle trattative . . . . .	219
8.4.4.	Protocollo della verifica della sussistenza di positivi riscontri delle trattative per la concessione della proroga del termine. . . . .	223
8.4.5.	Protocollo in caso di esito negativo della composizione assistita . . . . .	224
8.4.6.	Protocollo per l'accordo con i creditori . . . . .	225
8.5.	I protocolli della fase della composizione assistita non preceduta dalla fase dell'allerta . . . . .	225
8.5.1.	Protocollo dei flussi informativi occorrenti per la valutazione dello stato di crisi e l'individuazione della relativa natura. . . . .	226
8.5.2.	Protocollo delle verifiche di affidabilità delle informazioni trasmesse. . . . .	227
8.5.3.	Protocollo per la rilevazione dello stato di crisi. . . . .	228
8.5.4.	Protocollo dei flussi informativi occorrenti per l'individuazione delle cause della crisi . . . . .	228
8.5.5.	Protocollo dei flussi informativi occorrenti per individuare le linee guida del piano di superamento della crisi . . . . .	229
8.5.6.	Protocollo della macrostima del fabbisogno finanziario e l'individuazione della sua copertura . . . . .	230
8.5.7.	Protocollo per la valutazione della concreta possibilità di impiego dello strumento della Composizione Assistita. . . . .	231
8.5.8.	Protocollo della redazione della relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa. . . . .	232
8.5.9.	Protocollo della redazione dell'elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali o personali, con indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione . . . . .	234
8.5.10.	Protocollo per la formulazione delle proposte e la conduzione delle trattative . . . . .	234
8.5.11.	Protocollo della verifica della sussistenza di positivi riscontri delle trattative per la concessione della proroga del termine. . . . .	238

8.5.12. Protocollo da seguirsi in caso di esito negativo della composizione assistita . . . . .	239
8.5.13. Protocollo per l'accordo con i creditori . . . . .	240

CAPITOLO SETTIMO

LA DIRETTIVA *INSOLVENCY* ED IL SUO IMPATTO SUL SISTEMA DELL'ALLERTA

1. Premessa . . . . .	243
2. Il contenuto della Direttiva <i>Insolvency</i> . . . . .	244
<i>Appendice</i> . . . . .	247
<i>Indice analitico</i> . . . . .	273