



CRISI D'IMPRESA

Implicazioni gestionali derivanti dall'articolo 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

di Matteo Gulmini

Master di specializzazione

Professionisti per la gestione d'impresa e la prevenzione della crisi

Scopri di più

Il **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** (di seguito anche “CCII” o semplicemente “Codice”) determina, in capo all’imprenditore individuale e collettivo, la necessità di adottare, nella gestione aziendale, una **visione forward looking**, in linea con quanto stabilito nella Direttiva UE 2019/1023 “riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l’esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l’efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione”.

La ratio del Codice è da ricercarsi nella volontà, espressa dal Legislatore, di istituire un sistema legislativo e operativo volto alla **prevenzione delle situazioni di crisi**, ponendosi in netto contrasto con la logica sottostante al R.D. 267/1942 (la cosiddetta “Legge Fallimentare”), che prevedeva il **trattamento di tali circostanze meramente al loro manifestarsi**.

In tale contesto, si sviluppa l'[articolo 3](#), CCII, che, al comma 1, delinea per l’imprenditore individuale l’obbligo di “*adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte*”. L’obbligo vigente in riferimento all’imprenditore collettivo, esplicitato nel secondo comma, consiste, invece, nel predisporre “*un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell’articolo 2086 del Codice Civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell’assunzione di idonee iniziative*”.

Pur non specificando esplicitamente quali siano gli strumenti da adottare per ottemperare a quanto richiesto, il comma 3, dell'[articolo 3](#), CCII, identifica le **funzioni che devono assolvere le misure enunciate nei due precedenti commi**:

- rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell’impresa e dell’attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- verificare la **sostenibilità dei debiti** e le **prospettive di continuità aziendale** almeno per i **dodici mesi successivi** e rilevare i segnali di cui al comma 4, ovverosia ai segnali per la previsione della crisi, costituiti dall’esistenza di:



- debiti per **retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni** pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - debiti per **retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni** di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
 - esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di **sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni** il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
 - una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.
- ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il **test pratico per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento** di cui all'articolo 13, comma 2.

In particolare, appare di significativa importanza la **rilevazione degli squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario che**, per essere intercettati tempestivamente, necessitano dell'adozione di un **approccio forward-looking da parte dell'imprenditore**. In ossequio al principio di proporzionalità, dovranno, pertanto, essere implementati strumenti che, **commisurati alla natura e alle dimensioni dell'impresa**, diano la possibilità di monitorarne costantemente lo stato di salute. A tal fine, possono ritenersi di fondamentale importanza, per quanto concerne l'assetto amministrativo e contabile, i **seguenti elementi**:

- un sistema di **contabilità generale** capillare e aggiornato con metodica tempestività, che permetta di riflettere efficientemente gli effetti derivanti dai principali fatti di gestione;
- un sistema di **contabilità analitica**, volto a tradurre gli aspetti derivanti dalla contabilità generale in informazioni che consentano al *management* di disporre di informazioni aggiornate in merito al *pricing*, alla redditività delle diverse divisioni (se presenti), al calcolo del costo del prodotto e a ogni altro aspetto di natura gestionale non desumibile dalla contabilità generale;
- un sistema di **reportistica periodico** su base trimestrale o mensile, corredata da opportune riclassificazioni di conto economico e stato patrimoniale, rendiconto finanziario e analisi per indici e margini;
- un documento di **programmazione annuale**, quale il budget di esercizio, utile a fungere da guida operativa di breve periodo;
- un documento di **pianificazione pluriennale**, quale il piano industriale, capace di delineare la strategia di medio-lungo periodo e rappresentare lo strumento strategico chiave sul quale impostare le scelte strategiche, sia di carattere economico, sia di carattere patrimoniale e finanziario.

Di particolare rilevanza e articolazione operativa è la **verifica della sostenibilità dei debiti** nell'orizzonte temporale dei **dodici mesi successivi**. Tale aspetto richiede all'imprenditore di monitorare l'andamento della finanza aziendale tramite la costituzione di un **budget di tesoreria rolling** che, allo scorrere delle mensilità, risulti sempre in grado di evidenziare



l'andamento previsto delle entrate e delle uscite aziendali. Al fine di rispettare l'orizzonte temporale dei dodici mesi e di fornire, all'interno di esso, una **rappresentazione veritiera o quantomeno plausibile** in quanto basata su previsioni fondate, è più che **consigliabile la presenza di un documento di programmazione aziendale**, come il budget di esercizio. Specialmente per quanto concerne l'attività operativa, considerato che solitamente gli scadenziari coprono un lasso temporale abbastanza limitato, individuabile in poche mensilità, è necessario disporre di un documento attendibile che, sulla base di stime ritenute affidabili dal *management*, consenta di poter attuare **le previsioni di movimento dei flussi finanziari fino alla tempistica dei dodici mesi richiesta dal Codice**.

Ancora più significativo, per non ricorrere eccessivamente a un approccio inerziale nella stima dei flussi finanziari, sarebbe disporre di un **budget che superi il classico orizzonte temporale annuale**, o di un **piano industriale a tre o cinque anni**. Tramite un budget mensilizzato a dodici mesi la stima dei flussi di cassa potrebbe effettuarsi **solo per il periodo gennaio n+1 – dicembre n+1**; dopodiché, già nel mese di *febbraio n+1* non **si sarebbe più in grado di stimare l'andamento dei dodici mesi successivi**, cioè fino a *febbraio n+2*, se non procedendo meramente in via **inerziale o revisionando** mensilmente il budget di esercizio.

Attraverso l'adozione, ad esempio, di un **budget mensilizzato su diciotto mesi**, comprendente il periodo *gennaio n+1 – giugno n+2*, la funzione *rolling* del budget di tesoreria richiesto dal Legislatore sarebbe, invece, assicurata fino a *giugno n+1*, garantendo un **lasso di tempo più elevato** per l'estensione delle previsioni future e per la *compliance* alla norma.

Un **piano industriale a 3 o a 5 anni**, adeguatamente monitorato e aggiornato in base a eventuali nuovi elementi che possono emergere all'interno del periodo considerato, **supererebbe i limiti temporali** e permetterebbe di disporre di una solida fonte dalla quale poter stimare, in ottica previsionale, **i flussi di cassa**.