

**Dott. Rag. Claudio Pucci**  
Commercialista specialista in:  
Diritto e Contenzioso Tributario  
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

**C.d.L. Jacopo Pucci**  
Consulente del Lavoro

**Dott.ssa Claudia Pucci**  
Commercialista

Prendiamo spunto da un documento divulgato dalla **Fondazione Dottori Commercialisti** per dare un aggiornamento sulla “**Crisi d’Impresa**”, cercando di sintetizzare al massimo gli elementi che costituiscono la base di questa nuova norma che riguarda TUTTI GLI IMPRENDITORI (individuali e societari).

Attingendo dal documento pubblicato che sopra abbiamo citato indichiamo di seguito i punti cardine di questa riforma.

### **1. Adeguati assetti organizzativi e contabili**

La norma impone all’imprenditore di adottare “adeguati assetti” così da poter essere tempestivi ai primi segnali di crisi aziendale.

*“La crisi, quando si manifesta, ha un impatto non limitato all’imprenditore, in quanto coinvolge e può danneggiare anche i terzi (dipendenti, creditori, Stato, clienti, fornitori, ecc.). Proprio per questo, le recenti normative richiedono all’imprenditore di essere **attento** a ogni segnale che possa indicare una possibile difficoltà, e di essere **reattivo** in presenza di uno o più segnali in questo senso.*

*Si potrebbe pensare al rischio di crisi come al rischio di incendio: quest’ultimo non danneggia solo i locali dell’impresa (con danno per l’imprenditore), ma può mettere in pericolo le persone che ci lavorano o sono presenti e gli edifici circostanti. Per questo, all’imprenditore che, ad esempio, esegua lavorazioni pericolose è richiesto:*

- di **predisporre un sistema di allarme sufficientemente sensibile**, e dunque adeguato alle caratteristiche e all’intensità del rischio di incendio;
- di **reagire al sistema di allarme quando esso si attiva**, cercando di estinguere l’incendio o, comunque, di ridurre al minimo le sue conseguenze.

*In sostanza, il rischio è sempre presente, costituendo una parte essenziale e immancabile dell’attività d’impresa: la legge non chiede all’imprenditore di eliminarlo (cosa che negherebbe l’essenza stessa della sua attività), ma di percepire tempestivamente il momento in cui tale rischio si materializza, divenendo una concreta minaccia per la continuità aziendale, e di gestire tale minaccia in modo corretto.*

*Il dovere dell’imprenditore di identificare i rischi e gestirli correttamente si traduce nel suo obbligo di predisporre all’interno dell’impresa “assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati”. Tali assetti, per essere adeguati, infatti, devono consentire all’imprenditore di intercettare i segnali di crisi e, appunto, dare allo stesso informazioni su come affrontarla in modo efficace.*

**Dott. Rag. Claudio Pucci**  
Commercialista specialista in:  
Diritto e Contenzioso Tributario  
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

**C.d.L. Jacopo Pucci**  
Consulente del Lavoro

**Dott.ssa Claudia Pucci**  
Commercialista

*Le caratteristiche di tali assetti devono riflettere la natura e l'intensità del rischio, tenuto conto delle dimensioni dell'impresa e del settore in cui essa opera. In pratica, si chiede che le funzioni aziendali siano strutturate in modo tale da garantire all'imprenditore un aggiornamento costante sull'andamento dell'impresa, fornendo un feedback in tempo quanto più possibile reale in relazione a tutte le aree di attività di quest'ultima.*

*Tornando al paragone con il rischio di incendio, dunque, il rischio della crisi d'impresa:*

- *deve essere **misurato** predisponendo "assetti" in grado di intercettarlo (=deve essere approntato un idoneo sistema di allarme);*
- *deve essere **rilevato** quando supera la soglia di allarme (=l'allarme deve scattare tempestivamente);*
- *deve essere **mitigato** con ogni mezzo possibile quando si materializza (=devono scattare le misure per lo spegnimento dell'incendio).*

***Ma che cosa si intende per "assetti adeguati"? Quali sono i segnali che l'impresa deve, nel suo complesso, essere capace di cogliere?***

*Gli assetti, cioè l'organizzazione interna dell'impresa, possono dirsi realmente adeguati qualora siano in grado di fornire all'imprenditore tutte le informazioni necessarie ad affrontare le sfide poste dalla gestione dell'impresa, **incluse quelle connesse all'emersione di difficoltà.***

*Per far ciò, gli assetti devono consentire all'imprenditore di cogliere i segnali che provengono da coloro a cui è demandata la cura di una determinata funzione (finanziaria, commerciale, ecc.), fase o area del ciclo produttivo. A sua volta, l'organo amministrativo deve essere in grado di elaborare e gestire i segnali che arrivano dalla struttura organizzativa, garantendo una risposta adeguata. I segnali che l'impresa, per il tramite dei propri "assetti adeguati", dovrà essere in grado di cogliere sono quelli relativi agli **eventi più significativi** che interessano la propria attività e che possono costituire una **minaccia alla continuità aziendale**: ad esempio, i mutamenti nel mercato di riferimento, la perdita di dipendenti-chiave non agevolmente sostituibili, ma anche eventuali cambiamenti nelle condizioni di accesso al credito. Si tratta di indici e segnali che variano in ragione delle specificità proprie della singola impresa.")*

## **2. La composizione negoziata**

Questo nuovo strumento consiste in un percorso agevolato che consente all'imprenditore in difficoltà di avviare con l'ausilio di un esperto indipendente una trattativa al fine di trovare una soluzione con i creditori.

***"L'imprenditore in condizione di difficoltà può oggi accedere al nuovo percorso di "composizione negoziata", che permette di perseguire il risanamento dell'impresa mediante l'avvio di una trattativa con tutti o alcuni creditori, da svolgersi con il supporto di un esperto indipendente.***

**Dott. Rag. Claudio Pucci**  
Commercialista specialista in:  
Diritto e Contenzioso Tributario  
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

**C.d.L. Jacopo Pucci**  
Consulente del Lavoro

**Dott.ssa Claudia Pucci**  
Commercialista

*La composizione negoziata consiste in un percorso **guidato** da un esperto e protetto da forme di responsabilità penale e azioni revocatorie, **a carattere volontario, negoziale e stragiudiziale** accessibile alle imprese che, pur versando in situazioni di difficoltà, presentano ragionevoli prospettive di risanamento*

**Per accedere** alla composizione negoziata è necessario compilare un modello, disponibile sulla piattaforma unica nazionale, presentando istanza di nomina dell'esperto e apposita documentazione. Può accedere alla composizione negoziata l'imprenditore che versi:

- i. in una condizione di "crisi", intesa come l'incapacità di far fronte con i flussi di cassa alle obbligazioni dei successivi 12 mesi (art. 2, lett. a), CCII), ma anche;
- ii. in una condizione di "pre-crisi", intesa come la sussistenza di uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, tale da non determinare ancora una vera e propria situazione di crisi.

Indipendentemente dal grado di difficoltà dell'imprenditore, è necessario che sussistano **concrete prospettive di risanamento dell'impresa**. Tale condizione dovrà essere accertata dall'esperto, il quale deve verificare:

- a. che le strategie e le iniziative (finanziarie e industriali) previste nel piano di risanamento predisposto dal debitore durante la composizione negoziata o in vista del suo avvio siano adeguate e abbiano una ragionevole possibilità di successo, e
- b. che i flussi di cassa ragionevolmente conseguibili siano coerenti con le previsioni contenute nel piano."

### **3. Le banche**

Il sistema bancario, supporto indispensabile per l'imprenditore, ha completamente rivisto a livello comunitario il rapporto banca/imprenditore. Da ora in poi ci saranno quindi regole più stringenti che l'imprenditore dovrà seguire nella relazione banca/impresa.

*"Se si verifica una crisi, instaurare un corretto dialogo con le banche è fondamentale. Per questo motivo, è importante capire come queste si muovono e a quali regole, ben più rigide di quelle dei fornitori, esse devono ubbidire quando trattano con i loro debitori.*

*Le banche sono soggette a regole particolarmente stringenti per la gestione dei crediti qualificabili come "deteriorati", tra i quali rientrano:*

- i. le "**sofferenze**", cioè le posizioni irrimediabilmente compromesse (es. debitore insolvente);
- ii. i **crediti scaduti o sconfinanti** da oltre 60 giorni (cioè i veri e propri inadempimenti a finanziamenti con una data fissa di rimborso, ad esempio finanziamenti rateali o leasing);
- iii. le mere "**inadempienze probabili**" (o "UTP", acronimo di "unlikely to pay"), ovvero esposizioni verso debitori che potrebbero, se agiscono prontamente e in modo efficace, superare la crisi.

*In presenza di esposizioni "deteriorate" (anche, come detto, quando mere "inadempienze probabili"), le regole prudenziali delle banche impongono alle stesse gravosi requisiti patrimoniali,*

**Dott. Rag. Claudio Pucci**  
Commercialista specialista in:  
Diritto e Contenzioso Tributario  
Fiscalità Internazionale e Straordinaria

**C.d.L. Jacopo Pucci**  
Consulente del Lavoro

**Dott.ssa Claudia Pucci**  
Commercialista

*tra i quali rientra il dovere di effettuare **accantonamenti**. Tali accantonamenti, tra l'altro, devono essere progressivamente incrementati al trascorrere del tempo dal momento in cui il credito è divenuto "deteriorato", sino al completo azzeramento contabile.*

*In considerazione dei costi (diretti e indiretti) sostenuti dalle banche per la gestione interna dei crediti deteriorati, anche per effetto dei descritti obblighi di accantonamento, **molte banche stanno progressivamente riducendo il volume dei crediti deteriorati iscritti a bilancio** (fenomeno descritto come "de-risking") tramite la cessione dei crediti a operatori specializzati (c.d. credit servicers).*

***La classificazione dei crediti è divenuta una variabile molto rilevante nell'ambito del confronto negoziale tra le imprese in crisi e le banche.** Queste ultime, infatti, si trovano di fronte a margini di manovra alquanto stretti e, **con il trascorrere del tempo dal momento in cui l'esposizione diviene deteriorata, le banche hanno un minor interesse a favorire il rilancio dell'impresa.** La necessità di effettuare accantonamenti (o di incrementarne l'importo) crea, infatti, un forte incentivo per le banche a privilegiare soluzioni "di breve termine", tra cui la cessione del credito deteriorato a un credit servicer oppure l'avvio di azioni esecutive (anche al costo di compromettere la continuità aziendale del debitore). Questa dinamica diviene ancora più complessa in caso di esposizioni garantite dallo Stato (es. Fondo di Garanzia PMI, Sace), perché la banca viene rimborsata dallo Stato solo dopo aver cercato di recuperare il credito dal debitore."*

Si ribadisce qualora fosse necessario che la norma che regola il nuovo fallimento, che potremmo definire rivoluzionaria per il nostro paese, mentre da una parte cambia completamente la veste al "default" dell'impresa, dall'altra attribuisce **RESPONSABILITA' PERSONALI e PATRIMONIALI** agli amministratori che non hanno posto le dovute attenzioni ai segnali della crisi della propria impresa.

Si resta a disposizione per ogni eventuale chiarimento necessario, invitandoLa a prendere atto dei contenuti della nuova normativa verificando se nella sua impresa in questo momento sono rispettate le prescrizioni richieste.

Cordiali Saluti  
**Studio Pucci Law & Tax Advisors stp srl**

**\*Buona parte dei contenuti di questo testo sono estratti da un documento "PREVENIRE E GESTIRE DIFFICOLTA' DELL'IMPRESA" divulgato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.**