

1. Premessa

L'autore, pur avendo in più occasioni dato atto della supremazia del dato previsionale, ai fini dell'autodiagnosi da parte dell'impresa dello stato di salute finanziaria, invita ad estrema cautela nell'impiego delle stime prognostiche quando esse non siano formulate utilizzando un rigido e affidabile insieme di regole di dettaglio.

D'altronde la creazione dal nulla di tali regole necessita di tempo e non pare realizzabile nei pochi mesi che ci separano dall'entrata in vigore del **Codice della Crisi**.

L'unico rimedio esperibile con immediatezza per evitare alle imprese di rimettersi ciecamente agli indici di futura emanazione ed ai probabili falsi segnali (sia positivi che negativi) è quello di attivare sin d'ora una reportistica trimestrale, indagando il fenomeno della stagionalità attraverso la disamina dei dati storici. Si tratta di un'esigenza al momento ancora del tutto trascurata dalla prassi e dalla dottrina.

2. La rilevanza dei dati prospettici ai fini della individuazione dello stato di crisi

Chi scrive ha sempre sostenuto che il miglior strumento per intercettare una situazione di crisi rilevante per gli **obblighi segnaletici** di cui all'[art. 14 CCI](#) sia la verifica della sostenibilità del debito in un orizzonte temporale di breve termine che molto opportunamente [l'art. 13 CCI](#) individua in 6 mesi. La sostenibilità del debito si rileva attraverso la stima dei flussi di cassa al servizio dello stesso che l'impresa è in grado di generare. L'ottica è quindi quella del dato previsionale. Gli indicatori storici, al di là della loro significatività, sono, in effetti, poco adeguati a valutare una realtà dinamica quale è quella dell'impresa; essi sono inevitabilmente forieri di falsi segnali come chi scrive ha avuto modo di rappresentare sin dall'emanazione della legge delega (R. RANALLI, [Le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi: insidie ed opportunità](#), in questo portale, 31 ottobre 2017).

D'altronde sono gli stessi obblighi organizzativi e quelli segnaletici interni a richiedere una *governance* finanziaria dell'impresa improntata al prevedibile andamento aziendale. La legge delega ha infatti spostato il *focus* dal dato storico a quello prospettico, al punto da potersi parlare dell'introduzione di un "primato del *forward looking*".

I riferimenti in tal senso del quadro normativo che emerge dalla riforma sono numerosi. Essi vanno dalla nozione stessa della crisi in termini di "**probabilità di futura insolvenza**" (art. 2 legge delega) e di "**inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici**" (art. 2 CCI), all'obbligo di valutazione del "**prevedibile andamento della gestione**" (art. 14 CCI), della "**sostenibilità dei debiti per i sei mesi successivi**" e delle "**prospettive di continuità aziendale**" per l'esercizio in corso (art. 13 CCI).

La rilevanza del dato prospettico non è peraltro una novità del Codice della crisi. Se ne ritrovava già traccia nei principi contabili interni (OIC 9) ed internazionali (IAS 36) laddove essi richiedono che la valutazione degli *assets* abbia luogo sulla base dei flussi di cassa attesi; ad essa è anche conformato [l'art. 6 del d.lgs. n. 175/2016](#) che impone alle società pubbliche l'adozione di programmi di valutazione del rischio di crisi. Essa, a ben vedere, è implicita anche nella nozione di equilibrio finanziario che ora ritroviamo agli artt. 13 e 14 CCI ma che si ritrovava già all'[art. 2467 c.c.](#) e, con riferimento alla crisi d'impresa, al co. 3, lett. d), dell'art. 67.

È solo attraverso il dato prospettico che è possibile escludere o ravvisare una situazione di insostenibilità del debito a sei mesi che costituisce il presupposto del fondato indizio dai quali scaturiscono gli obblighi segnaletici di cui all'art. 14.

Non vi è dubbio alcuno sul fatto che un governo efficace dell'impresa risieda nella pianificazione dell'attività e che le decisioni, quanto meno quelle strategiche, debbano essere assunte avendo riguardo al loro impatto prognostico sulla sostenibilità del debito e sull'equilibrio finanziario. L'impresa si governa accendendo i fari e guardando la strada, non fissando lo sguardo sullo specchietto retrovisore. Il dato storico fa parte del passato e l'esperienza ci insegna che il futuro non si ripresenta mai esattamente negli stessi termini, modi ed intensità che hanno caratterizzato l'esperienza vissuta.

Se il piano d'impresa è lo strumento di governo, gli adeguati assetti organizzativi derivanti dalla modifica