

## Presentazione

Le misure di allerta costituiscono una vera e propria rivoluzione culturale che necessita di un puntuale inquadramento delle nuove disposizioni, per comprendere quanto è richiesto alle imprese, ai loro organi amministrativi e di controllo.

Si fa un gran parlare di adeguati assetti, ma in che cosa in concreto si circoscrivono? L'opera vuole dare una risposta operativa e pratica, ma nel contempo rigorosa, al nuovo quadro normativo che coinvolge i profili del diritto societario, di quello della crisi nonché di quello penale.

Tutto ciò sotto il profilo organizzativo.

Ancor più rilevante è l'individuazione del momento di discriminazione tra una crisi che può essere gestita internamente all'impresa e una crisi che necessita dell'impiego degli strumenti della composizione assistita avanti all'OCRI, dell'accordo di ristrutturazione o del concordato preventivo.

Sono questi profili comuni a tutte le imprese, indipendentemente dal fatto che siano una PMI o invece una grande impresa, pur nel rispetto del principio della proporzionalità alle loro dimensioni.

Di interesse della PMI è invece l'ambito delle segnalazioni interne ed esterne e quello della gestione della fase di allerta avanti all'OCRI. Molti sono i momenti ai quali occorre prestare attenzione e numerose sono le trappole nelle quali rischia di inciampare un operatore ignaro, prime fra tutte la corretta conduzione dell'autodiagnosi dello stato di salute dell'impresa.

Si sta diffondendo l'erronea convinzione che l'OCRI sia una minaccia per l'impresa senza percepire, attraverso una lettura più attenta, che invece è innanzitutto un'opportunità da cogliere.

Innanzitutto occorre rimuovere un assioma errato. Il procedimento avanti all'OCRI non è costituito da un procedimento unico in due fasi che si presentano in successione l'una all'altra, la prima relativa alla segnalazione da parte degli organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati e la seconda costituita da una richiesta di composizione assistita con i creditori. Si tratta, infatti, di due momenti ben distinti che nella pratica non dovrebbero essere concatenati: vi potrà essere il primo e, in questi casi, difficilmente si potrà utilmente accedere al secondo e viceversa la composizione assistita potrebbe, ed invero dovrebbe, essere azionata senza prima che l'impresa sia stata trascinata davanti all'OCRI per effetto di una segnalazione.

La segnalazione all'OCRI ha luogo, infatti, solo in caso di inerzia o di posizione conflittuale dell'organo amministrativo di fronte alla segnalazione ricevuta dal proprio organo di controllo.

L'imprenditore avveduto, invero, ben prima di ricevere qualsivoglia segnalazione, dovrebbe aver già svolto una tempestiva autodiagnosi del proprio stato di salute finanziaria attivando, quando ancora non si siano superate le soglie di rilevanza degli indici della crisi, le iniziative atte a fronteggiare le debolezze finanziarie. Se anche non l'avesse fatto ed avesse nel frattempo ricevuto la segnalazione del proprio organo di controllo, egli dovrebbe valutare, con sollecitudine, prudenza e senso critico, il proprio indebitamento e i flussi finanziari al servizio dello stesso sui quali potrà contare, confrontandosi con i propri sindaci e revisori. Qualora i flussi finanziari attesi fossero inadeguati a fronteggiare il debito, non potrebbe non riconoscere l'esistenza dello stato di crisi segnalatogli ed agire di conseguenza.

Il primo successivo passaggio dovrebbe essere quello di confezionare la documentazione occorrente; anzitutto un piano d'impresa prudente tale da consentire al suo lettore di comprendere come e con quale intensità occorra intervenire per il risanamento. Egli ha fino a 90 giorni per farlo e entro tale termine dovrà avere adottato le misure più opportune. Tra di esse, vi è anche la richiesta all'OCRI della composizione assistita. Attenzione però, perché solo alcune crisi possono essere gestite avanti all'OCRI, per altre occorrerà ricorrere ad una delle forme degli accordi di ristrutturazione o al concordato preventivo. L'individuazione dello strumento compatibile non dipende tanto dalla gravità della crisi ma dalle peculiarità dell'impresa e dalle cause dello stato di crisi. Anche sotto questo profilo l'opera vuole dare alcune utili indicazioni.

Ma perché mai l'imprenditore potrebbe avere interesse a rivolgersi volontariamente all'OCRI per richiedere la composizione assistita? I motivi sono molteplici. In primo luogo l'OCRI (o meglio il collegio degli esperti dell'OCRI) sarà un organo indipendente che si pone tra l'imprenditore ed i suoi creditori, con competenze marcate e, per effetto della sua terzietà, in grado di assicurare la necessaria affidabilità delle valutazioni rese. In buona sostanza, sarà un organo al quale il debitore potrà affidarsi, ma sulle cui valutazioni potranno però fare affidamento anche i creditori e gli altri *stakeholder* dell'impresa; il ruolo che è chiamato a svolgere è infatti, nello stesso tempo, un ruolo di mediazione ma anche di avvaloramento della fattibilità delle proposte formulate.

In questo suo ruolo il collegio dell'OCRI potrà impiegare una varietà di 'attrezzi' nei confronti dei diversi *stakeholder* coinvolti: fornitori, banche, clienti e dipendenti. È fondamentale capire quali sono e come possono essere impiegati posto che gli 'attrezzi' propri degli altri strumenti (accordi di ristrutturazione e concordati preventivi) qui non possono essere utilizzati.

Oggi, a 8 mesi dall'entrata in vigore della norma, occorre sporcarsi le mani con il portato della riforma e la sua pratica attuazione. Solo così potranno essere colte le *best practices* di intervento e potrà essere presa la necessaria confidenza con strumenti nuovi che investono i professionisti che assistono le imprese. A tal fine l'opera è arricchita da una nutrita serie di

procedure e di protocolli per i diversi operatori (imprese, organi amministrativi e di controllo, camere di commercio, uomini dei collegi degli OCRI).