



**Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Roma**

A cura della Commissione Diritto Societario

**GLI ADEGUATI ASSETTI
ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI
ALLA LUCE DEL RIFORMATO ART. 3
DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA**

Giugno 2023



AUTORI DEL DOCUMENTO

Emanuele Rossi – *Presidente Commissione Diritto Societario (curatore e autore)*

Simona Caricasulo – *Vicepresidente Commissione Diritto Societario (autore)*

Alessandro Coppola – *Componente Commissione Diritto Societario (autore)*

Marco Morolli – *Componente Commissione Diritto Societario (autore)*

Massimo Nardinocchi – *Componente Commissione Diritto Societario (curatore e autore)*



INDICE

PREFAZIONE	5
1. ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: SISTEMA NORMATIVO E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA DI MASSIMO NARDINOCCHI	7
1.1. INTRODUZIONE	7
1.2. GLI ASSETTI OAC COME SISTEMA DI COMPETENZE E REGOLE	8
1.3. ASSETTI OAC E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	10
1.4. EVOLUZIONE NORMATIVA: UNO SCHEMA	13
2. ADEGUATI ASSETTI: DAL PRINCIPIO DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE ALLA PRESCRIZIONE DI RANGO LEGISLATIVO DI EMANUELE ROSSI	15
2.1. INTRODUZIONE	15
2.2. IL DOPPIO OBIETTIVO DEGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI	16
3 I SUGGERIMENTI OPERATIVI DERIVANTI DAI PRIMI ARRESTI GIURISPRUDENZIALI DI ALESSANDRO COPPOLA	18
3.1. INTRODUZIONE	18
3.2. GENESI DELL'ATTUALE VERSIONE DEGLI ARTT. 2086 C.C. E 3 C.C.I.I.	18
3.3. I SEGNALI DI ALLARME NELL'ART. 3, COMMA 4, C.C.I.I.	22
3.4. GLI ARRESTI GIURISPRUDENZIALI NEL PERIODO 2019-2022.....	24
4. LE NOVITÀ CONNESSE ALLA RIFORMULAZIONE DELL'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA: FOCUS SUL D.M. GIUSTIZIA DEL 28 SETTEMBRE 2021 DI MARCO MOROLLI	31
4.1. INTRODUZIONE	31
4.2. GLI ADEGUATI ASSETTI OAC COME INTRODOTTI DALL'ART. 3 C.C.I.I.....	31
4.3. ASSETTI OAC E NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE NELLE NON QUOTATE.....	33
4.4. TEST PRATICO E LISTA DI CONTROLLO: IL D.M. GIUSTIZIA 28 SETTEMBRE 2021	36
5. L'APPROCCIO FORWARD LOOKING: OSSERVARE IL PASSATO, ANALIZZARE IL PRESENTE, PROIETTARSI VERSO IL FUTURO DI SIMONA CARICASULO	41
5.1. INTRODUZIONE	41
5.2. IL NUOVO ART. 2086 C.C.: DALLA GERARCHIA ALLA GESTIONE DELL'IMPRESA	41
5.3. IL TEMPO E LA CRISI TRA TEMPESTIVITÀ ED EFFICACIA	44
5.4. IL PERIMETRO DELLA CRISI D'IMPRESA NELLA VISIONE AZIENDALISTICA	44
5.5. CONTABILITÀ GENERALE E ADEGUATI ASSETTI OAC.....	47
5.6. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (PPC) NELLA LOGICA DELL'APPROCCIO FORWARD LOOKING.	48
5.6.1. IL SISTEMA PPC: ELEMENTI E CRITICITÀ.....	51
5.6.2. IL SISTEMA (PPC): VALORIZZAZIONE.....	53
5.6.3. IL SISTEMA PPC: ESEMPLIFICAZIONE.....	54



6. ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI. SPUNTI DI RIFLESSIONE	
DI EMANUELE ROSSI	62
6.1. NOTE SUL TEMA DEGLI ADEGUATI ASSETTI OAC.....	62
6.1.1. SULL'INTERVENTO SUPPLETIVO DELLA GIURISPRUDENZA	62
6.1.2. ART. 2086 C.C E <i>VACATIO LEGIS</i> DELL'ART. 3 C.C.I.I.	63
6.1.3. COLLEGIO SINDACALE, RIMEDIO EX ART. 2409 C.C. E CRITERIO DI GRADUALITÀ	63
6.1.4. PREVEDERE LA CRISI PER EVITARE L'INSOLVENZA	64
6.1.5. ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO E SALUTE AZIENDALE	65
6.1.6. SEGNALI DI ALLARME E SEGNALAZIONI QUALIFICATE.....	65
6.1.7. EMERSIONE DELLA MANCATA ADOZIONE DEGLI ASSETTI OAC IN FASE ISPETTIVA.....	66
6.1.8. COLLEGIO SINDACALE E GRAVI IRREGOLARITÀ: ANCORA SUL CRITERIO DI GRADUALITÀ.....	66
6.1.9. DAL BILANCINO PERIODICO AL <i>FORWARD LOOKING</i>	67
6.2. BREVE CONCLUSIONE	68
7. BIBLIOGRAFIA E ALTRE FONTI	69



PREFAZIONE

Il presente lavoro trae spunto dal seminario organizzato dalla Commissione di Diritto Societario dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma (di seguito, ODCEC Roma) in data 7 novembre 2022 presso la sede di Unindustria¹, e che ha avuto l'onore di avere quali relatori, oltre ad alcuni componenti della Commissione, il Dott. Angelo Camilli, Presidente Unindustria ed il Dott. Giuseppe Di Salvo, Presidente della XVI sezione civile – imprese e societario del Tribunale di Roma.

Durante la sessione sono state delineate, anche alla luce degli arresti giurisprudenziali che si sono succeduti a partire dall'entrata in vigore del D. Lgs. 12.1.2019, n. 14, le opportunità e le criticità generate dal nuovo sistema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (di seguito, assetti OAC), così come licenziato a seguito del recepimento della Direttiva cd. *Insolvency* ad opera del D. Lgs. 17.6.2022, n. 83.

Nello svolgimento del convegno sono intervenuti:

- Angelo Camilli, con un indirizzo di saluto e considerazioni di natura generale sull'impatto del nuovo codice della crisi e dell'insolvenza sul tessuto imprenditoriale locale e nazionale.

- Giuseppe Di Salvo, con riflessioni sul ruolo delle Sezioni speciali sia nel periodo di *vacatio legis* che nella prospettiva applicativa del Codice della Crisi e dell'Insolvenza dalla sua totale entrata in vigore.

- Emanuele Rossi, presidente della Commissione di Diritto Societario dell'ODCEC Roma, le cui considerazioni, svolte durante l'intera sessione con particolare attenzione alla prospettiva professionale, sono state raccolte nelle conclusioni dal titolo "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Spunti di riflessione".

- Alessandro Coppola, componente della Commissione di Diritto Societario dell'ODCEC Roma, che ha trattato "I suggerimenti operativi derivanti dai primi arresti giurisprudenziali", commentando alcune sentenze di merito emesse nell'intervallo di tempo intercorso tra l'entrata in vigore del riformato art. 2086, c.c. e dell'art. 3 c.c.i.i.. così come riformulato ad opera del D. Lgs. 17.6.2022, n. 83.

- Marco Morolli, componente della Commissione di Diritto Societario dell'ODCEC Roma, che ha trattato "Le novità connesse alla riformulazione dell'art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza: focus sul d.m. giustizia del 28 settembre 2021".

- Simona Caricasulo, vicepresidente della Commissione di Diritto Societario dell'ODCEC Roma, che ha trattato "L'obbligatorietà dell'approccio *forward looking*: brevi cenni alla dinamica dei flussi",

¹ Unindustria – Unione degli industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo è un'associazione su scala regionale facente parte del Sistema Confindustria.



analizzando le caratteristiche del sistema di reporting aziendale basato sull'approccio *reporting-planning-reporting*, ponendo l'accento sul "tempo utile" nel quale operare le scelte.

Massimo Nardinocchi, componente della Commissione di Diritto Societario dell'ODCEC Roma, in accordo con il Presidente della Commissione e i colleghi relatori, ha raccolto e ordinato gli interventi, redatto l'apparato delle note² e contribuito con il capitolo dal titolo "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: sistema normativo e autonomia organizzativa."

L'edizione del lavoro è stata curata da Emanuele Rossi e Massimo Nardinocchi. I capitoli riflettono le opinioni degli autori.

Scopo del presente lavoro, in definitiva, è quello di sollecitare nei lettori una riflessione sul tema trattato che coniughi pariteticamente l'aspetto giuridico e l'aspetto aziendalistico, in quanto solo così il disegno del legislatore troverà concreta attuazione.

Roma, giugno 2023

Emanuele Rossi
Presidente
Commissione Diritto Societario
ODCEC Roma

Massimo Nardinocchi
Componente
Commissione Diritto Societario
ODCEC Roma

² Le note ai paragrafi 5.4, 5.6, 5.6.1, 5.6.2 e 5.6.3 sono di Simona Caricasulo.



CAPITOLO 1

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: SISTEMA NORMATIVO E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA

di Massimo Nardinocchi

Sommario: 1.1. Introduzione – 1.2. Gli assetti OAC come sistema di competenze e regole – 1.3. Assetti OAC ed autonomia organizzativa – 1.4. L'evoluzione normativa: uno schema.

1.1. INTRODUZIONE

Il **cambio di paradigma** da fallimento a liquidazione giudiziale e l'individuazione delle tre distinte fasi della precrisi, crisi ed insolvenza è la chiave di volta della riforma che ha portato all'adozione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza; ciò deriva dalla nuova prospettiva assunta dalle procedure concorsuali, non più orientate alla liquidazione del patrimonio dell'insolvente e alla sua distribuzione *par condicio creditorum*, ma prima di tutto alla salvaguardia del bene "impresa" e della sua articolazione materiale costituita dall'azienda³.

Uno degli elementi portanti della riforma, connesso con la prevenzione della crisi d'impresa e, ove possibile, con la sua risoluzione anticipata, poggia **sull'adeguatezza degli assetti organizzativi**, amministrativi e contabili (che definiremo in avanti "**assetti OAC**") di cui deve dotarsi l'imprenditore societario e collettivo; all'imprenditore individuale è invece richiesta l'adozione di **idonee misure**.

In realtà, gli adeguati assetti OAC, come si vedrà nei capitoli successivi, entrano nel diritto d'impresa non dalla porta del Codice della crisi, ma dal portone del Codice civile e questo per ragioni sistematiche, in quanto gli adeguati assetti contemplati dal codice civile riguardano **tutte le imprese collettive** (soprattutto) **in bonis**, essendo resi obbligatori "anche", ma non solo, ai fini della tempestiva rilevazione della crisi, della perdita di continuità aziendale e della loro risoluzione. Ragioni sistematiche che si rinvergono tutte nel nuovo titolo dell'art. 2086 c.c.: Gestione dell'impresa.

L'estensione degli adeguati assetti OAC alle imprese individuali, secondo la denominazione di "misure", in relazione alle differenze organizzative che si reputano proprie di questa forma

³ Tra i Considerando della Direttiva UE 2019/1023, cosiddetta Direttiva *Insolvency*, recepita con il d.lgs. n. 83/2022 che sarà commentata in successivi interventi, si legge "La ristrutturazione dovrebbe consentire ai debitori in difficoltà finanziarie di continuare a operare, in tutto o in parte, modificando la composizione, le condizioni o la struttura delle loro attività e delle loro passività o di una qualunque altra parte della loro struttura del capitale, anche mediante la vendita di attività o parti dell'impresa o, se previsto dal diritto nazionale, dell'impresa nel suo complesso, come anche apportando cambiamenti operativi. Salvo specifica disposizione contraria del diritto nazionale, i cambiamenti operativi, come la risoluzione o la modifica dei contratti o la vendita o altro atto dispositivo delle attività, dovrebbero rispettare i requisiti generali previsti dal diritto nazionale per tali misure, in particolare il diritto civile e il diritto del lavoro. Qualsiasi conversione del debito in capitale dovrebbe altresì rispettare le garanzie previste dal diritto nazionale. I quadri di ristrutturazione preventiva dovrebbero innanzitutto permettere ai debitori di ristrutturarsi efficacemente in una fase precoce e prevenire l'insolvenza e quindi evitare la liquidazione di imprese sane."

imprenditoriale, è invece espressa nell'art. 3 c.c.i.i. che, con l'art. 2086 c.c., ne completa il perimetro di operatività.

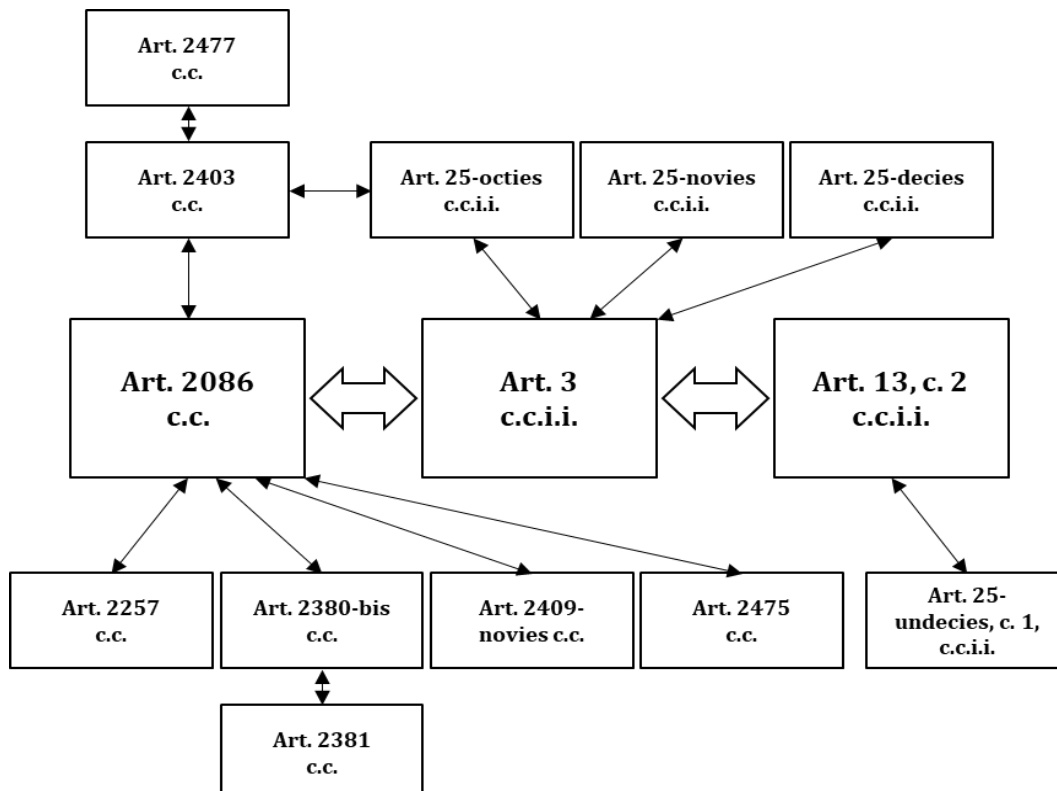
1.2. GLI ASSETTI OAC COME SISTEMA DI COMPETENZE E REGOLE

Tuttavia, il tema degli adeguati assetti non si esaurisce con i due articoli citati; in realtà gli stessi si completano, in una logica di sistema di regole, in connessione con le norme che richiamano e che costituiscono estensione ed attuazione del disegno normativo posto alla base del nuovo, ma non ignoto, adempimento.

Adempimento non ignoto, quello degli adeguati assetti OAC, in quanto **prima dell'introduzione dell'obbligo generale** alla loro implementazione, previsto dal secondo comma dell'art. 2086 c.c., la **previsione era già presente in altri articoli** quali l'art. 2381, c.c. sulle competenze del consiglio d'amministrazione e degli organi delegati in materia di adeguatezza degli assetti OAC e l'art. 2403 c.c., sui doveri del collegio sindacale in materia di vigilanza su tale adeguatezza.

Quindi l'attenzione della dottrina e della giurisprudenza su questo tema è sempre stata viva e oggi, con le novelle in commento, trova nuovi spunti di analisi. Partiamo perciò da una esemplificazione grafica del sistema normativo vigente per svolgere poi qualche breve riflessione:

Le relazioni sopra delineate evidenziano *ictu oculi* come **gli assetti OAC siano obbligo e**





strumento per l'impresa⁴ e come la responsabilità per la loro istituzione e adeguatezza incomba esclusivamente sull'organo amministrativo⁵, mentre all'organo di controllo spetta la vigilanza⁶ "dinamica" tanto sull'adeguatezza degli assetti e il loro concreto funzionamento⁷, quanto sulla ricorrenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata (art. 25-octies c.c.i.i.). In presenza di gravi irregolarità, come si vedrà nei capitoli successivi, è previsto il rimedio giudiziario di cui all'art. 2409 c.c., applicabile alle società per azioni⁸ e, in virtù del riformato art. 2477 c.c., anche alle società a responsabilità limitata⁹.

Preme sottolineare come **l'art. 2086 c.c.**, facendo riferimento agli imprenditori societari e collettivi, **ricomprensca nella propria sfera di efficacia le società commerciali a base personale** (nel tipo della s.n.c. e della s.a.s.)¹⁰, nelle quali, salvo diversa pattuizione, l'amministrazione della società spetta disgiuntamente a ciascun socio, secondo il modello di cui all'art. 2257 c.c. (modello generale applicabile a tutte le società personali), che al primo comma, al pari di quanto previsto nelle società di capitali, statuisce espressamente come *"L'istituzione degli assetti di cui all'art. 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori."* Non essendo previsto un organo di controllo, la vigilanza sull'adozione ed il mantenimento degli assetti OAC si potrebbe ritenere avocabile ai soci non amministratori, i quali hanno un interesse personale (di tipo assoluto per quelli a responsabilità illimitata, e di tipo relativo per quelli a responsabilità limitata) a che la crisi sia tempestivamente rilevata e, nel caso, efficacemente risolta e non degradi in insolvenza con possibile aggressione anche di patrimoni personali. Ciò secondo una lettura combinata degli artt. 2257, 2259 (revoca

⁴ È stato affermato che *"l'obbligo per l'impresa di dotarsi di "adeguati assetti" rappresenta un perno centrale del sistema di early warnings, destinato a favorire l'emersione tempestiva della crisi di impresa, sul presupposto che affrontare tardivamente tale situazione, quando ormai si è verificata la perdita della continuità aziendale, rappresenta un danno per l'intero sistema economico e per gli stessi creditori, che vedono in tal modo azzerarsi il residuo valore dell'azienda, oltre che le stesse opportunità occupazionali e di fare impresa, anche a causa della perdita di credibilità sul mercato."* Corte di Cassazione, *Relazione n. 87, Fallimento ed altre procedure concorsuali - in genere*, Roma, 2022, pag. 6.

⁵ Sul dibattito intorno alla competenza esclusiva dell'organo amministrativo nell'istituzione degli assetti OAC e sulla possibilità e qualità di (residuale) intervento dei soci in materia, si veda: A. Mirone, *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del "decreto correttivo" al Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Gli assetti organizzativi dell'impresa - Quaderno 18*, Scuola superiore della magistratura, Roma, 2022. Sulla competenza ripartita tra consiglio d'amministrazione e organi delegati, tanto nel sistema tradizionale quanto nei sistemi dualistico e monistico, si veda M. Irrera, *Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile*, in *Trattato delle società, Tomo II, Società per azioni*, UTET Giuridica - Wolters Kluwer Italia, Milano, 2022.

⁶ In tal senso sono stati espressamente segnalati tra i doveri/poteri del collegio sindacale la vigilanza sull'adeguatezza degli assetti OAC come parte del controllo sull'amministrazione societaria globalmente intesa, la rilevazione dei presupposti per accedere alla composizione negoziata e la connessa informativa all'organo amministrativo, la legittimazione a richiedere l'apertura della liquidazione giudiziale della società insolvente. Cfr. G.F. Campobasso (a cura di M. Campobasso), *Manuale di diritto commerciale - VIII ed.*, UTET Giuridica - Wolters Kluwer Italia, Milano, 2022. Sempre sulla specifica funzione di vigilanza del collegio sindacale, si veda anche M. Irrera, *Adeguatezza dell'assetto organizzativo (...)*, op. cit.

⁷ *Norma 3.5, Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo*, in *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, CNDCEC, ver. 2021.

⁸ Applicabile altresì, per l'ampio richiamo fatto nell'art. 2454 c.c., alle società in accomandita per azioni, e per il richiamo specifico contenuto nell'art. 2545-quinquiesdecies c.c., alle società cooperative.

⁹ Ultimo comma in vigore dal 16 marzo 2019, come inserito dall'art. 379, comma 1, del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

¹⁰ Per una disamina sul tema delle società personali irregolari ma anche sulla figura dell'imprenditore individuale, si veda L. Abete, *Gli "assetti adeguati" nell'impresa individuale e nelle società personali*, in *Gli assetti organizzativi dell'impresa - Quaderno 18*, Scuola superiore della magistratura, Roma, 2022.



dell'amministratore)¹¹, 2260 (responsabilità degli amministratori per inadempimenti ad obblighi imposti dalla legge o dal contratto sociale) e 2261 (controllo dei soci) c.c., tenendo peraltro a mente che il rimedio di cui all'art. 2409 c.c. non è applicabile alle società di persone.

1.3. ASSETTI OAC E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA

Come si è visto, la conformazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ricade nei doveri dell'imprenditore che, se costituito in forma collettiva, adempie per il tramite del suo organo amministrativo.

D'altra parte, non potrebbe essere diversamente, in quanto **tali assetti devono ritenersi parte essenziale dell'organizzazione**¹² complessiva che egli intende dare alla propria impresa al fine di svolgere le attività previste e conseguire i risultati auspicati.

Tale prospettiva, che affianca quella delineata *supra*, ben si desume, nei limiti del tema qui affrontato, da una lettura coordinata dell'art. 2086 c.c., che si rammenti esteso agli imprenditori individuali dall'art. 3 c.c.i.i., per la quale:

- l'imprenditore, che esercita professionalmente un'attività economica con fini di produzione o scambio (art. 2082 c.c.),
- attraverso un complesso di beni da lui organizzati (l'azienda¹³ di cui all' art. 2555 c.c.),
- è il capo della propria impresa (art. 2086, comma 1, c.c.),
- e deve istituire un assetto OAC, adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa (art. 2086, comma 2, prima parte, c.c.), del quale senz'altro fa parte la tenuta delle scritture contabili (art. 2214 c.c.)¹⁴,
- anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e della sua risoluzione (art. 2086, comma 2, seconda parte, c.c.),

¹¹ L'amministratore nominato nell'atto costitutivo può essere revocato per giusta causa, mentre quello nominato con atto separato, è revocabile anche secondo le regole del mandato. Gli inadempimenti dell'amministratore a disposizioni di legge integrano una fattispecie di giusta causa, la quale ha però una portata più ampia in quanto "riguarda circostanze sopravvenute, anche non integranti inadempimento, provocate o no dall'amministratore stesso, che però pregiudicano l'affidamento dei soci nelle sue attitudini e capacità: in una parola, il rapporto fiduciario tra le parti", Cassazione, I sez. civ., sentenza n. 2037/2018.

¹² Il contenuto di tale organizzazione è stato esemplificato nel concetto di coordinamento dei fattori produttivi, che si realizza nell'attività dell'imprenditore che crea un'azienda e ne coordina (si osservi, nell'elencazione, la presenza delle risorse finanziarie) "le mansioni del personale dipendente e dei collaboratori occasionali, l'adeguatezza dei locali di lavoro e di deposito, l'uso delle materie prime e delle merci, il corretto funzionamento di impianti, macchinari e strumenti, la destinazione delle risorse finanziarie". F. Vella, G. Bosi, *Diritto dell'impresa e dell'economia*, il Mulino, Bologna, 2014, pag. 39.

¹³ Sulla nozione di azienda, che è apparato strumentale, mutevole nel tempo, posto dall'imprenditore a servizio della propria attività economica, è stato detto che: "... l'accento va quindi posto sul dato dell'organizzazione. L'azienda è infatti un insieme di beni eterogenei (...), non necessariamente di proprietà dell'imprenditore, che subisce modificazioni qualitative e quantitative, anche radicali, nel corso dell'attività." (...) "Organizzazione e destinazione ad un fine produttivo sono dati che attribuiscono ai beni costituiti in azienda e all'azienda nel suo complesso specifico e particolare rilievo economico, prima che giuridico". G. F. Campobasso (a cura di M. Campobasso), *Manuale di diritto commerciale*, op. cit., pag. 65.

¹⁴ La struttura delle quali, anche qui, deve, essere adeguata alla natura e alle dimensioni dell'impresa.



Gli adeguati assetti OAC vanno quindi considerati come parte del più ampio dovere/esigenza dell'imprenditore di curare l'organizzazione complessiva della propria attività:

- dovere, in quanto ciascuna impresa, essendo parte di un ecosistema economico nel quale interopera con molteplici soggetti (lavoratori, altre imprese, consumatori, istituzioni), deve essere coerentemente organizzata per assicurare la propria continuità aziendale¹⁵ nell'interesse (normativamente tutelato) di tale ecosistema;
- esigenza, in quanto è nell'interesse proprio dell'imprenditore organizzare appropriatamente la sua attività così da conseguire gli scopi, lucrativi o meno, che si è prefissato.

Tornando all'imprenditore societario o collettivo, l'**autonomia organizzativa** degli amministratori, rilevante anche ai fini dell'istituzione e del funzionamento degli **assetti OAC**, trova il suo limite nell'**operato diligente e nelle specifiche competenze richieste** dalla natura dell'incarico (art. 2392 c.c.). Trattasi di una **diligenza qualificata**, di tipo professionale¹⁶, il che *“non significa che gli amministratori debbano necessariamente essere periti in contabilità, in materia finanziaria, e in ogni settore della gestione e dell'amministrazione dell'impresa sociale, ma significa che le loro scelte devono essere informate e meditate, basate sulle rispettive conoscenze e frutto di un rischio calcolato, e non di irresponsabile o negligente improvvisazione.”*¹⁷

La qual cosa comporta che l'organo amministrativo che si sia conformato a tale precetto e abbia osservato gli obblighi impostigli dalla legge (e tale è l'istituzione degli adeguati assetti OAC) e dal contratto sociale non potrà esser chiamato a rispondere per l'andamento e i risultati negativi patiti dalla società, rientrando questi nel rischio d'impresa.

In tal senso viene letta la cosiddetta *Business Judgement Rule* (spesso abbreviata in *BJR*), che è un principio di matrice statunitense, recepito anche dalla giurisprudenza italiana¹⁸, il quale prevede sostanzialmente che, in caso di giudizio di accertamento della responsabilità degli amministratori in

¹⁵ Senza anticipare quanto sviluppato in altri capitoli, si può definire la continuità aziendale come una qualità immanente dell'impresa capace di proiettarsi verso il futuro. In tal senso si legge che, in ottica bilancistica, la continuità aziendale presuppone l'idoneità dell'impresa a *“continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro (...)”* essendo *“in grado di far fronte alle proprie obbligazioni ed agli impegni nel corso della normale attività. Ciò significa che la liquidità derivante dalla gestione corrente, insieme ai fondi disponibili saranno sufficienti per rimborsare i debiti e far fronte agli impegni in scadenza.”* Cfr. B. Beccaceci, I. Gandini, A. Perez, M. Piacentini (a cura di), *La continuità aziendale*, ODCEC Roma, Commissione Diritto d'impresa, 2016, pag. 5. Circa la continuità aziendale come particolare qualità intrinseca, si legge che è *“una “circostanza in atto”, insita in un'impresa, a durare nel tempo, lungo le direttrici di competitività, coesione ed economicità (...). È in buona sostanza la capacità dell'azienda di produrre risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo”*, in G. Matranga (a cura di), *Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC, Quaderno n. 47*, ODCEC Milano – SAF, 2013, pag. 9.

¹⁶ Che è stata ricondotta alla particolare diligenza di cui all'art. 1176, comma 2, c.c..

¹⁷ Cfr. *Relazione illustrativa del decreto legislativo recante: “Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366.”*

¹⁸ Principio più volte richiamato dalla Cassazione; tra le altre, Cassazione, sez. I civile, sentenza 22 giugno 2017, n. 15470: *“In tema di responsabilità dell'amministratore di una società di capitali (nella specie, per azioni) per i danni cagionati alla società amministrata, l'insindacabilità del merito delle sue scelte di gestione (cd. business judgement rule) trova un limite nella valutazione di ragionevolezza delle stesse, da compiersi sia ex ante, secondo i parametri della diligenza del mandatario, alla luce dell'art. 2392 c.c. (nel testo applicabile ratione temporis), sia tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive, normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere.”*



relazione alle loro scelte gestorie, il giudice debba limitarsi a verificare la legittimità del processo decisionale ma non le motivazioni economiche poste alla base di tali scelte¹⁹.

Posto il principio generale di **insindacabilità delle scelte organizzative** e gestorie dell'organo amministrativo, occorre sottolinearne il temperamento dovuto ad un necessario **requisito di ragionevolezza** proprio della diligenza qualificata più sopra delineata.²⁰

Pertanto, per la costruzione di un adeguato sistema di assetti OAC, l'imprenditore dovrà considerare le **scienze aziendalistiche**²¹ che studiano gli strumenti propri dell'organizzazione, dell'amministrazione e del controllo e le *best practices* di settore, scegliendo le soluzioni che ragionevolmente, avuto riguardo alle caratteristiche della propria azienda, siano in grado di segnalare tempestivamente il sopraggiungere della crisi; si aggiunge che tali scelte devono essere formalizzate, condivise con tutti gli attori aziendali e concretamente attuate perché la prima valutazione della loro efficacia è *in re ipsa*, nella loro attitudine al superamento della crisi che è stata prevista per tempo.

Un caso di applicazione in sede giudiziale della *Business Judgement Rule* è analizzato nel cap. 2.

In conclusione, il sistema normativo impone all'imprenditore l'istituzione e il mantenimento nel tempo di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alla dimensione della sua impresa.

Tale obbligo è assolto dall'imprenditore nell'ambito delle proprie scelte gestorie, come tali insindacabili quando assunte con ragionevolezza (*BJR*), sia con riferimento alla predisposizione degli adeguati assetti, sia agli interventi adottati per la risoluzione della crisi o dell'insolvenza; un eventuale "*giudizio di responsabilità sull'operato degli amministratori*, infatti, *dovrà considerare sia il profilo dell'adeguatezza in termini di scelta dei possibili strumenti rispetto ai fini sia il profilo dell'adeguatezza in termini di proporzionalità dell'assetto rispetto all'impresa.*"²²

¹⁹ Per una disamina generale del rapporto tra gli adeguati assetti OAC e la *Business Judgement Rule*, in particolare sul tema della ragionevolezza, trasparenza ed assenza di conflitto di interessi nel processo decisionale dell'organo amministrativo: V. De Sensi, *Adeguati assetti e business judgement rule*, www.dirittodellacrisi.it, 2021, consultato nel maggio 2023.

²⁰ Il requisito emerge in particolare nello specifico dibattito sull'applicabilità del criterio di insindacabilità, anche in sede giudiziale, delle scelte organizzative in materia di assetti OAC. Sul punto sono state elaborate due posizioni: la prima, negativa, che ritiene la predisposizione degli assetti solo funzionale alle scelte gestorie; la seconda, positiva e dominante, per la quale se la "presunzione di razionalità" consente di riconoscere come legittime le scelte gestionali vere e proprie anche audaci, "*sul piano organizzativo, invece, l'ordinamento valorizza un principio di prudenza, come confermato in speciali discipline (società pubbliche, codice della crisi), donde la necessità di applicare detta regola.*" L. Nazzicone, *L'art. 2086 c.c.: uno sguardo d'insieme*, in *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Scuola superiore della magistratura, Quaderno 18, Roma, 2022, pag. 32.

²¹ Sul punto si legge "*L'obbligo di istituire un assetto organizzativo adeguato costituisce sempre un obbligo specifico a contenuto aperto. Questo significa che gli amministratori si muovono all'interno di uno spazio di discrezionalità che poggia sui risultati della scienza aziendalistica, tenendo però conto di specifici obiettivi informativi che gli assetti devono realizzare*", Assonime, *I doveri degli organi sociali per la prevenzione e gestione della crisi nel nuovo Codice della crisi*, Circolare n. 27 del 21 novembre 2022. Si veda anche, nella prospettiva dell'impresa manageriale, P. Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*. www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it, 2021, consultato nel maggio 2023.

²² Assonime, *I doveri degli organi sociali per la prevenzione e gestione della crisi nel nuovo Codice della crisi*, Circolare n. 27 del 21 Novembre 2022, pag. 24.



1.4. EVOLUZIONE NORMATIVA: UNO SCHEMA

Un aspetto evidenziato nel presente lavoro è dato dalla *vacatio legis* intercorsa tra l'entrata in vigore del riformato art. 2086 c.c. e l'art. 3 c.c.i.i. così come riformulato a seguito del recepimento della Direttiva cd *Insolvency*.

In quest'ottica assume rilevanza anche la successione cronologica delle norme che ci occupano e degli interventi giurisprudenziali rilevanti ai fini del presente lavoro, appreso in rassegna, che si sono succeduti nel periodo che va dall'entrata in vigore delle prime disposizioni del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, alla sua completa attuazione.

Proponiamo di seguito uno schema.

Data	Normativa	Giurisprudenza
In vigore dal 16/03/2019 ²³	artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 del DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019, n. 14 - Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.	
Emesso il 18/10/2019		Tribunale di Milano - decreto n. R.G. V.G. 9119/2019 + 9126/2019
Emesso il 15/09/2020		Tribunale di Roma - decreto n. R.G. V.G. 3711/2020
In vigore dal 01/09/2021, salvo gli artt. 37, commi 1 e 2, e 40 in vigore dal 20/11/2020	DECRETO LEGISLATIVO 26 ottobre 2020, n. 147 - Disposizioni integrative e correttive a norma dell'articolo 1, comma 1, della legge 8 marzo 2019, n. 20, al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.	
Emesso il 19/01/2022		Tribunale di Cagliari - decreto n. R.V.G. 188/2021

²³ Prima entrata in vigore il 15/08/2020 salvo gli artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 in vigore dal 16/03/2019. Il D.L. 08/04/2020, n. 23 ha spostato l'entrata in vigore al 1/09/2021, salvo gli artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 in vigore dal 16/03/2019. Il D.L. 24/08/2021, n. 118 ha spostato l'entrata in vigore al 16/05/2022, salvo il titolo II della Parte prima con entrata in vigore il 31/12/2023 e salvo gli artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 in vigore dal 16/03/2019. Il D.L. 30/04/2022, n. 36 ha da ultimo spostato l'entrata in vigore al 15/07/2022, salvo gli artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 in vigore dal 16/03/2019.



In vigore dal 22/06/2022	DECRETO-LEGGE 21 giugno 2022, n. 73 - Misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali.	
In vigore dal 15/07/2022	DECRETO LEGISLATIVO 17 giugno 2022, n. 83 - Modifiche al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, 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, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza).	
In vigore dal 20/08/2022	LEGGE 4 agosto 2022, n. 122 - Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, recante misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali.	
In vigore dal 30/12/2022	DECRETO-LEGGE 29 dicembre 2022, n. 198 - Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi.	
Emessa il 24 gennaio 2023		Cassazione, I sezione civile - ordinanza n. 2172/2023
In vigore dal 25/02/2023	DECRETO-LEGGE 24 febbraio 2023, n. 13 - Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune.	



CAPITOLO 2

ADEGUATI ASSETTI: DAL PRINCIPIO DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE ALLA PRESCRIZIONE DI RANGO LEGISLATIVO²⁴

di *Emanuele Rossi*

Sommario: 2.1. Introduzione – 2.2. Il doppio obiettivo degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

2.1. INTRODUZIONE

Con il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza entrato in vigore nel luglio 2022 si è inteso dare risalto alla composizione negoziata²⁵, primo passo per ricomporre una criticità aziendale onde evitare gli effetti ulteriormente pregiudizievoli legati alle procedure di natura concorsuale.

Il punto di partenza di questa evoluzione va identificato proprio nell'adozione di adeguati assetti OAC, utili ad anticipare patologie aziendali che, quando manifestate, non lasciano più molto spazio per evitare gli effetti nefasti della crisi d'impresa; ciò in quanto se l'imprenditore è in grado di strutturare la propria impresa dotandola di strumenti adeguati sotto il profilo organizzativo, amministrativo e contabile, presumibilmente sarà in grado di affrontare qualsiasi evenienza avversa.

Questo profilo è venuto fortemente in evidenza durante la pandemia: nonostante gli interventi del sistema bancario²⁶ le società che nel frattempo sono entrate in crisi o fallite erano strutture che sovente difettavano dei citati requisiti di adeguatezza.

La questione è prima di tutto culturale, connessa ad una visione obsoleta dell'impresa. Il tessuto economico italiano è fatto da poche grandi imprese, che peraltro stanno diminuendo, e di piccole e medie imprese con una base aziendale a carattere familiare che non si è evoluto come in altre parti d'Europa, dove l'impresa è vista come uno strumento per perseguire uno scopo sociale; l'imprenditore italiano spesso ritiene di avere la capacità di superare autonomamente uno stato di crisi, magari in virtù dell'esperienza fatta fin dall'origine nell'azienda di famiglia, e ricorre al supporto dei professionisti quando la situazione si è ormai aggravata irreversibilmente.

All'estero questo sovente non succede perché gli ordinamenti prevedono dei vincoli che impediscono lo svolgere di talune attività se non sono apprestati i dovuti accorgimenti.

²⁴ Questo contributo è tratto dall'intervento svolto dal Presidente Giuseppe Di Salvo.

²⁵ La composizione negoziata, di matrice privatistica, ha preso il posto della originaria composizione assistita. Con ciò si è data centralità all'azione del debitore, mettendogli a disposizione gli strumenti per essere accompagnato verso il (possibile) superamento della crisi aziendale, non più intesa come patologia esiziale per l'azienda, ma come fisiologica evenienza preferibilmente da prevenire e comunque da gestire tempestivamente su base volontaria.

²⁶ Si fa qui riferimento ai noti provvedimenti emanati dal governo in materia di moratoria sui mutui, consolidamento delle esposizioni finanziarie e provvista di nuova liquidità.



Per andare in questa direzione, sarebbe prima di tutto necessario un cambio di prospettiva, un salto di qualità che veda evolversi l'idea di impresa da quella di un bene appartenente all'imprenditore a quella di un bene legato al mercato, che opera con le regole del mercato e possibilmente se ne avvantaggia e ne trae profitto.

In un contesto finalmente evoluto, gli strumenti oggi a disposizione degli imprenditori e dei loro consulenti svolgerebbero proficuamente la loro funzione: ne sia esempio il ruolo dell'esperto indipendente²⁷ nella composizione negoziata, il quale supporterà l'imprenditore nel prendere contatto con il sistema bancario e le imprese finanziatrici, nell'avviare il dialogo con i creditori, nel prospettare soluzioni per il ripianamento delle perdite, il tutto con l'obiettivo di portare ad esito positivo la trattativa²⁸.

Ma se permane una cultura aziendale arretrata e il ricorso agli strumenti disponibili è tardivo, neppure il miglior esperto potrà riuscire nell'intento, soprattutto quando la crisi, da condizione interna gestibile, si manifesta all'esterno, rendendo difficile se non impossibile all'impresa in difficoltà conclamata di ottenere nuove linee di finanziamento o nuova liquidità o dilazioni dell'indebitamento per il tempo necessario al superamento della contingenza avversa.

2.2. IL DOPPIO OBIETTIVO DEGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Qui sta il doppio obiettivo della norma sull'adeguato assetto OAC: da un lato "imporre" l'evoluzione verso una strutturazione dell'impresa (individuale e collettiva, ai sensi dell'art. 3 c.c.i.i.) al passo con i tempi e gli spazi unionali, dall'altro condurre l'imprenditore a "vedere" il sopraggiungere della crisi prima che questa lo travolga, ricorrendo per tempo agli strumenti di composizione ed evitando così l'insolvenza.

Sotto altro punto di vista, l'adozione dell'adeguato assetto OAC consente all'imprenditore, chiamato in giudizio a rispondere dei propri atti di gestione, di motivare le proprie decisioni e documentare il processo attraverso il quale le ha assunte valutandone le possibili conseguenze

²⁷ Ai sensi dell'art. 13, comma 3, c.c.i.i. possono essere iscritti nell'elenco degli esperti per la composizione negoziata "gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e all'albo degli avvocati che documentano di aver maturato precedenti esperienze nel campo della ristrutturazione aziendale e della crisi d'impresa; gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei consulenti del lavoro che documentano di avere concorso, almeno in tre casi, alla conclusione di accordi di ristrutturazione dei debiti omologati o di accordi sottostanti a piani attestati o di avere concorso alla presentazione di concordati con continuità aziendale omologati. Possono inoltre essere inseriti nell'elenco coloro che, pur non iscritti in albi professionali, documentano di avere svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di risanamento attestati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale omologati, nei confronti delle quali non sia stata successivamente pronunciata sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o sentenza di accertamento dello stato di insolvenza."

²⁸ L'art. 12, comma 1 e 2, c.c.i.i. dispone che "1. L'imprenditore commerciale e agricolo può chiedere la nomina di un esperto al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, quando si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. La nomina avviene con le modalità di cui all'articolo 13, commi 6, 7 e 8. 2. L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa."



positive e negative (alea d'impresa), consapevole dell'insindacabilità del suo operato anche nel caso di operazioni che, pur attentamente ponderate, non diano i risultati sperati; in altri termini, potremmo affermare che quella che gli amministratori si assumono è una obbligazione di mezzi, non di risultato. Ciò in quanto in sede giurisdizionale al Giudice spetta la valutazione della legittimità degli atti, intesa come legittimità del procedimento decisionale, non la contestazione delle scelte economiche dell'imprenditore (cosiddetta *Business Judgement Rule*²⁹): verranno censurate pertanto le sole scelte che si palesassero manifestatamente azzardate ed irrazionali *ex ante*³⁰.

Un approccio particolare al tema giurisdizionale è fornito dall'art. 2409 c.c.³¹, il quale offre ai soci e all'organo di controllo uno strumento incisivo e rapido, in luogo del giudizio ordinario di cognizione, laddove si ritenga ci siano gravi irregolarità gestorie.

Il procedimento in questione può, ad esempio, attivarsi per contrastare gli effetti derivanti dalla decisione dell'organo amministrativo di apportare un radicale mutamento all'attività svolta, con cambio sostanziale dell'oggetto sociale dal quale possa derivare il dissesto della società causato tanto da carenza di capacità di operare nel nuovo settore produttivo, quanto di mancanza di una adeguata struttura organizzativa, amministrativa e contabile a supporto del cambiamento.

²⁹ Per brevi note sulla *Business Judgement Rule* si veda cap. 1.

³⁰ Sul tema si veda da ultimo Cassazione, sez. I civile, ordinanza 24 gennaio 2023, n. 2172: "Il giudice d'appello ha quindi fatto buon uso del principio di diritto – cui questo Collegio intende dare continuità – secondo cui, in materia di responsabilità degli amministratori di società di capitali, l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione trova un limite nella ragionevolezza delle stesse da compiersi "ex ante" secondo i parametri della diligenza del mandatario, tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive, normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere (vedi ex plurimis Cass. n. 15470/2015). In tale prospettiva, tenuto conto che l'acquisizione di rami aziendali non è di per sé irragionevole se avviene a prezzi vantaggiosi e in presenza di un piano di rilancio, corretta è l'impostazione della Corte d'Appello che ha ritenuto costituire atto di mala gestio l'acquisto di un ramo d'azienda gravemente indebitato e dissestato, ove non sia accompagnato (come nel caso di specie) dalla contestuale adozione di adeguate risposte organizzative idonee a consentirne il rilancio."

³¹ L'art. 2409 c.c. attribuisce al Tribunale, sentiti amministratori e sindaci, poteri di disporre ispezioni, revocare gli organi amministrativo e di controllo, nominare amministratori giudiziari e ciò a seguito di denuncia fatta, comma 1: "Se vi è fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, i soci che rappresentano il decimo del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, il ventesimo del capitale sociale possono denunciare i fatti al tribunale con ricorso notificato anche alla società. Lo statuto può prevedere percentuali minori di partecipazione." La denuncia può essere effettuata, a mente del comma 7, anche dal collegio sindacale, dal consiglio di sorveglianza o dal comitato per il controllo di gestione e, per le società quotate, dal Pubblico ministero. Per il tema che qui occupa, si richiama anche la norma 6.4. delle *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, op. cit., nella quale tra l'altro si legge che le irregolarità oggetto di denuncia ex art. 2409 c.c. "devono riguardare (...) gravi inadeguatezze dell'assetto organizzativo e dell'assetto amministrativo-contabile, inadeguatezze palesate anche rispetto alla capacità di rilevare tempestivamente indizi di crisi o segnali e circostanze in cui la continuità sia messa in pericolo (...)."



CAPITOLO 3

I SUGGERIMENTI OPERATIVI DERIVANTI DAI PRIMI ARRESTI GIURISPRUDENZIALI

di *Alessandro Coppola*

Sommario: 3.1. Introduzione – 3.2. Genesi dell’attuale versione degli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i. – 3.3. I segnali di allarme nell’art. 3, comma 4, c.c.i.i. – 3.4. Gli arresti giurisprudenziali nel periodo 2019-2022

3.1. INTRODUZIONE

Il sistema degli adeguati assetti OAC, che vede negli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i. i suoi assi portanti, ha vissuto un lungo periodo nel quale uno di essi, l’art. 3, non ha esplicato appieno i suoi effetti.

Questo ha portato gli operatori, in particolare le Sezioni specializzate in materia di impresa dei Tribunali civili ordinari, ad uno sforzo interpretativo e in qualche modo suppletivo che consentisse ad un sistema provvisoriamente claudicante di svolgere la sua funzione di tutela delle imprese e del mercato.

In particolare, si farà riferimento ai tre interventi giurisprudenziali appresso elencati e alla loro relazione con l’art. 3 c.c.i.i. nella versione antecedente alla sua integrazione entrata in vigore nel 2022 (che ha aggiunto due commi “qualificanti” gli assetti medesimi):

- Tribunale Milano, 18 ottobre 2019, R.G. n. 9119/2019;
- Tribunale Roma, 15 settembre 2020, R.G. n. 3711/2020;
- Tribunale Cagliari, 19 gennaio 2022, R.G. n. 188/2021.

Si vedrà nel prosieguo come il valore interpretativo ed applicativo di questi provvedimenti, rispetto al ruolo suppletivo sopra richiamato, mantenga la propria attualità anche nel quadro odierno di una riforma pienamente operativa.

Prima di procedere oltre si ritiene utile richiamare preventivamente le modalità con le quali si è arrivati all’attuale formulazione degli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i.

3.2. GENESI DELL’ATTUALE VERSIONE DEGLI ARTT. 2086 C.C. E 3 C.C.I.I.

All’entrata in vigore del novellato art. 2086 c.c., intervenuta il 16 marzo 2019, non è corrisposta la contestuale attuale vigenza dell’art. 3 del codice della crisi e dell’insolvenza, il cui testo all’epoca era composto di due soli commi:

“Art. 3 c.c.i.i. (Doveri del debitore)



1. *L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.*

2. *L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative. “*

Con il primo comma il legislatore ha inteso prevedere l'obbligo di adozione di adeguate misure di tempestiva rilevazione dello stato di crisi anche per l'imprenditore individuale, circostanza non esplicitamente contemplata dall'art. 2086 c.c..

Con il secondo comma, invece, per i medesimi fini di tempestiva rilevazione dello stato di crisi, l'imprenditore collettivo, in osservanza al combinato disposto tra tale disposizione e l'art. 2086 c.c., veniva richiamato all'utilizzo dell'adeguato assetto OAC ivi previsto.

La versione dell'articolo in commento, entrata in vigore il 15 luglio 2022³², è il frutto delle modifiche ed integrazioni apportate dal d.lgs. 17 giugno 2022, n. 83, in recepimento della cd Direttiva *Insolvency*, a seguito del quale si è modificata anche l'intitolazione in:

Art. 3 c.c.i.i. (Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa)

ed aggiunti due ulteriori commi:

*“3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le **misure di cui al comma 1** e gli **assetti di cui al comma 2** devono consentire di:*

*a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*

*b) 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**;*

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la “lista di controllo” particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. *Costituiscono **segnali per la previsione** di cui al comma 3:*

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

³² Ai sensi dell'art. 389 del c.c.i.i., che dispone da tale data, dopo alcuni rinvii, l'entrata in vigore dell'intera disciplina della crisi d'impresa e dell'insolvenza; la successione delle principali norme che hanno integrato e modificato l'originario impianto del codice della crisi è riportata nell'Introduzione.



c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano cadute 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;

d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1."

Mentre con il terzo comma si introducono gli obiettivi dell'adeguato assetto OAC, ossia rilevare eventuali squilibri patrimoniali, economici o finanziari, verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale e fornire la base dati per la verifica della perseguibilità dell'eventuale risanamento e di fatto normando il concetto aziendale di *forward looking*, con il quarto comma si introducono alcuni segnali previsionali utili a rilevare quello che è stato definito come "stato di **pre-crisi**".

L'art. 2086 c.c., come novellato dall'art. 375 del c.c.i.i., è entrato in vigore il 16 marzo 2019.

L'originaria formulazione, immutata dal 19 aprile 1942, intitolava l'articolo "Direzione e gerarchia dell'impresa" e constava di un unico comma:

"L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori."

La nuova formulazione dell'articolo in rassegna ne muta l'intitolazione, che diviene "Gestione dell'impresa" ed aggiunge un secondo comma:

"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale."

Viene introdotto, a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. n. 14/2019, il dovere di istituire un assetto OAC adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa volto anche a prevedere l'insorgenza della crisi, con l'ulteriore precetto di adottare ed attuare gli strumenti previsti dall'ordinamento per superare tale crisi una volta accertata, al fine di salvaguardare la continuità aziendale. Si accede così ad una nuova prospettiva, tesa non più ad identificare la crisi d'impresa come fase patologica, ma come possibile fase negativa del ciclo di vita di un'azienda, che va prevista e possibilmente superata.

Non che tale concetto di visione prospettica dell'attività aziendale, che gli anglosassoni definiscono *forward looking*³³, **fosse nuovo nel nostro ordinamento.**

³³ Un'organizzazione "*forward looking*" è, letteralmente "lungimirante", che guarda al futuro.



Basti ricordare l'art. 2428, terzo comma, n. 6, c.c., ai sensi del quale nella relazione sulla gestione va indicata l'informativa inerente "l'evoluzione prevedibile della gestione", o anche l'art. 2381, quinto comma, c.c., secondo il quale *"gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate."*

Sotto altro aspetto, quale previsione tecnica, si richiama poi il **principio contabile OIC 11**, che nel definire la continuità aziendale la intende come *"la capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio"* ponendosi l'accento all'idoneità prospettica e prevedibile a produrre reddito d'impresa per almeno i dodici mesi successivi alla chiusura dell'esercizio; oppure, a livello valutativo, il principio contabile OIC 9, che nel definire il valore d'uso delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, necessario per valutarne le eventuali perdite durevoli di valore, lo fa coincidere con *"il valore attuale dei flussi di cassa attesi da un'attività o da un'unità generatrice di flussi di cassa."*; infine, nell'ottica del revisore legale, il **principio ISA Italia 570**, il quale prescrive che *"in base al presupposto della continuità aziendale, il bilancio è redatto assumendo che l'impresa operi e continui ad operare nel prevedibile futuro come un'entità in funzionamento"* assumendo ancora che tutte le valutazioni debbano essere fatte tenuto conto di quanto prevedibilmente potrà accadere nel tempo a venire³⁴.

Tuttavia, con il novellato art. 2086 c.c., che è una norma sistemica, è stato introdotto con chiarezza l'obbligo, per tutte le imprese³⁵, di **adottare gli assetti OAC necessari a tutelare la continuità aziendale**, consentendo loro di conformare quegli assetti alla natura, alla dimensione e, si aggiunge, alla situazione nella quale esse si trovano (di avviamento, di sviluppo, di maturità o anche di esaurimento della propria attività); trattasi di un obbligo dinamico, in quanto tali assetti devono essere continuamente aggiornati in relazione al mutare delle condizioni interne ed esterne all'impresa, e che, si ribadisce, guarda soprattutto alle aziende *in bonis*, non essendo formulata tale prescrizione al fine di una adozione di tali misure nel momento in cui si addensano all'orizzonte le nubi della crisi.

La cogenza di tale approccio gestionale può non destare preoccupazione nelle realtà aziendali più strutturate, ma per quelle che lo sono meno, o non lo sono affatto, è invece imposto un cambio di passo, essendo ormai obbligate a prevedere ed attuare tutte le misure necessaria ad implementare adeguatamente gli assetti OAC; diventa quindi fondamentale, anche per le realtà più piccole, il

³⁴ Il concetto di crisi, legato sostanzialmente a dinamiche di tipo quantitativo – proiezione dei flussi a 12 mesi – si affianca a quello di continuità aziendale, che, come verrà meglio esposto nel presente lavoro, viene misurato sia con indici di natura quantitativa che qualitativa.

³⁵ L'art. 2086 c.c. fa riferimento alle imprese collettive, ma l'art. 3, comma 1, c.c.i.i. come già evidenziato, prevede misure simili per l'imprenditore individuale che *"deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte."*



concetto di pianificazione³⁶ dell'attività aziendale, che, ai fini dell'osservanza del dettato del secondo comma dell'art. 2086 c.c., ben può partire dagli strumenti di base propri del controllo di gestione quali il budget economico, il budget finanziario e l'analisi degli scostamenti.

Di ciò troviamo conferma nei due nuovi commi dell'art. 3, introdotti a seguito del recepimento della Direttiva *Insolvency*; in particolare il terzo comma qualifica come adeguati, gli assetti che consentono di:

- rilevare gli squilibri di carattere patrimoniale ed economico-finanziario;
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale;
- rilevare i segnali di previsione di cui al comma 4 dello stesso articolo.

In altri termini, viene chiesta l'implementazione di procedure che consentano di monitorare costantemente i parametri di equilibrio aziendale, così da segnalare tempestivamente i segnali del sopraggiungere di una precrisi / crisi; ciò comporta, tra l'altro, il periodico aggiornamento dei budget economici e finanziari, al fine di mantenerne la proiezione ai dodici mesi successivi. Pertanto, ipotizzando la verifica mensile degli scostamenti, il budget annuale redatto per il periodo gennaio-dicembre 20XX sarà verificato a febbraio 20XX e contemporaneamente aggiornato con le previsioni relative al periodo febbraio 20XX-gennaio 20XX+1³⁷.

3.3. I SEGNALI DI ALLARME NELL'ART. 3, COMMA 4, C.C.I.I.

Il quarto comma dell'art. 3 c.c.i.i. indica quali siano i segnali di allarme da dover considerare come predittivi del possibile sopraggiungere di una crisi aziendale (stato di precrisi); la norma è focalizzata sull'aspetto finanziario della gestione in quanto prende in considerazione l'esistenza di esposizioni debitorie scadute nei confronti di:

- lavoratori dipendenti, laddove esistano debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni, e quindi per l'ordinario periodo di paga, pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

³⁶ Sul punto, in ottica aziendalistica: *"Diverse forme organizzative risultanti da diversi tipi di crescita possono essere affermate più precisamente se la pianificazione e l'attuazione di tale crescita è considerata strategica, e l'organizzazione concepita per amministrare queste attività e risorse, una struttura."* A. Chandler, *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, 1962, cit. in S. Panfilo, A. Costantini, M. Massaro e G. Vaia, *Il modello organizzativo*, in C. Bagnoli (a cura di), *Economia aziendale tra tradizione e innovazione*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2019, pagg. 347. Nello stesso paragrafo si afferma che *"Se la crescita non è controbilanciata da un corrispondente adeguamento strutturale, il risultato sarà l'inefficienza."*; in altra prospettiva, emerge chiaramente la necessità di una progettazione della struttura aziendale in termini di scalabilità della stessa, ossia di idoneità a adeguarsi alle mutate e maggiori esigenze che essa può manifestare nel tempo; in C. Bagnoli (a cura di), *Economia aziendale tra tradizione e innovazione*, op. cit., pag. 348.

³⁷ L'aggiornamento mensile dei piani aziendali potrebbe risultare, nelle aziende minori, particolarmente oneroso e, d'altra parte, non risulta una prescrizione su quale debba essere la periodicità di tali aggiornamenti, ma è evidente che in una economia dinamica e mutevole come quella contemporanea non è plausibile considerarla un'attività sporadica.



- fornitori, qualora i debiti scaduti da oltre 90 giorni siano superiori a quelli dei debiti non scaduti;
- banche e altri intermediari finanziari, quando i debiti siano scaduti da almeno 60 giorni o siano stati sconfinati gli affidamenti da più di 60 giorni per un importo almeno pari al cinque per cento delle esposizioni;
- INPS, se il ritardo nei versamenti contributivi superi i 90 giorni e:
 - per le imprese che impiegano personale subordinato e parasubordinato, un ammontare superiore al 30% dei contributi dovuti nell'anno precedente e l'importo di euro 15.000;
 - per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, l'importo di euro 5.000;
- Agenzia delle Entrate, qualora esistano debiti scaduti e non versati per IVA derivante da liquidazioni periodiche, di importo superiore ad euro 5.000 e comunque non inferiore al 10% del volume d'affari dell'anno precedente;
- Agenzie delle Entrate-Riscossione, nel caso in cui esistano debiti scaduti da oltre 90 giorni e di importo superiore a:
 - Euro 100.000 per le imprese individuali;
 - Euro 200.000 per le società di persone;
 - Euro 500.000 per le società di capitali.

Oltre a qualificare e quantificare il tipo di segnale di allarme, il comma 4 dà indiretta indicazione sulla **periodicità di alcuni controlli**, che vanno dalla cadenza sostanzialmente mensile per quanto riguarda la gestione dei debiti da rapporti di lavoro, alla cadenza trimestrale per i debiti previdenziali e taluni debiti tributari³⁸; questo perché, ad esempio, se fossero effettuate verifiche solo trimestrali sul regolare pagamento delle retribuzioni, ci si potrebbe trovare con almeno due mensilità arretrate senza che sia stata segnalata la criticità.

Quindi il legislatore non solo chiede all'imprenditore di verificare la sostenibilità dei debiti, che devono essere garantiti in via previsionale dai flussi di cassa liberi generati da una equilibrata gestione economico/finanziaria, ma gli fornisce anche alcuni indicatori da inserire nel proprio cruscotto gestionale, così da fissare normativamente i livelli di guardia oltre i quali comunque occorre una valutazione della situazione e se del caso la pianificazione di interventi che possono giungere anche all'istanza di accesso alla composizione negoziata. Con riferimento a tale ultimo

³⁸ Si osserva che, in un sistema tributario incardinato sull'adempimento spontaneo, sul ravvedimento operoso e sugli inviti a regolarizzare eventuali inadempienze in via bonaria o con strumenti deflativi, già l'esistenza di debiti iscritti a ruolo potrebbero costituire segnali di attenzione anche laddove non scaduti.



aspetto, l'art. 12, del D. Lgs. n. 14/2019, prevede quale presupposto oggettivo necessario per la presentazione dell'istanza: *“condizioni di squilibrio patrimoniale o economico – finanziario che ne rendano probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa”*. Ciò ad evidenziare la sensibilità e l'attenzione posta dal Legislatore sul concetto di precrisi, o probabilità di crisi.

Emerge quindi con forza la necessità, per l'imprenditore, di adottare una visione *forward looking* con atti concreti e formalizzati, sia a fini informativi ed attuativi da parte della struttura aziendale, sia per provare, ove ce ne fosse necessità (es. liquidazione giudiziale) che la crisi era inevitabile nonostante tutti i presidi predisposti ed attivati.

3.4. GLI ARRESTI GIURISPRUDENZIALI NEL PERIODO 2019-2022

Nel periodo intercorrente tra la data di entrata in vigore del novellato art. 2086 c.c., 16.3.2019, e quella dell'entrata in vigore dell'ultima versione dell'art. 3 c.c.i.i. post recepimento Direttiva *Insolvency*, 15.7.2022, i tribunali civili si sono trovati a dover affrontare il tema di quale conformazione dovessero assumere gli assetti OAC per poter essere ritenuti adeguati, in quanto il concetto di adeguatezza presuppone una certa discrezionalità dell'organo amministrativo nel determinare il livello di organizzazione da raggiungere in proporzione alle dimensioni e alla natura dell'impresa.

Il **primo caso in rassegna** è quello del **Tribunale ordinario di Roma**, sez. XVI civile³⁹, adito ex art. 2409 c.c. dal collegio sindacale di una s.p.a. per ottenere **l'immediata revoca del consiglio d'amministrazione** e la conseguente nomina di un amministratore giudiziario o, in subordine, l'ispezione della società, venendo richiamata quale grave irregolarità dell'amministratore delegato, nella totale inerzia degli altri amministratori e dei soci, quella di aver omesso di accertare la perdita della continuità aziendale e compiuto atti pregiudizievoli per il patrimonio sociale con rischio di ulteriore depauperamento aziendale.

Le riflessioni dei giudici capitolini partono dal percorso evolutivo dell'art. 2086 c.c. e giungono ad affermare che la sua nuova formulazione vada letta come *“un nuovo approccio alla gestione della crisi di impresa, caratterizzato da una progressiva correlazione tra principi di corretta amministrazione, adeguati assetti e monitoraggio della continuità aziendale. La continuità aziendale, infatti, è la capacità dell'impresa di svolgere la propria attività in un prevedibile futuro. Il monitoraggio della continuità aziendale, quindi, consente di accertare precocemente gli indizi iniziali della crisi, ciò al fine di pianificare gli interventi da adottare, già nel momento in cui la continuità inizia ad essere pregiudicata.”*

Quindi il legislatore a marzo 2019 aveva individuato le finalità della norma, ma tale norma era “aperta”, non definendo in concreto quali fossero gli assetti organizzativi che l'organo amministrativo

³⁹ Tribunale ordinario di Roma, sez. XVI civile, R.G. n. 3711/2020 V.G.



avrebbe dovuto implementare, introducendo però un vincolo circa la loro adeguatezza rispetto agli obiettivi da perseguire.

Atteso che il nuovo obbligo di adozione degli assetti OAC, connesso con la rilevazione della crisi e la sua gestione, debba considerarsi come parte della funzione di alta amministrazione e controllo, la domanda che si pone il Tribunale è quale sia la relazione intercorrente tra le scelte organizzative dell'organo amministrativo e il principio della *Business Judgement Rule*.

Considerando che il regime di responsabilità degli amministratori ex art. 2392 c.c.⁴⁰ non può essere applicato per le scelte dell'organo amministrativo che si fossero rivelate inopportune, in quanto *“tale valutazione attiene alla discrezionalità imprenditoriale e può pertanto eventualmente rilevare come giusta causa di revoca dell'amministratore, non come fonte di responsabilità contrattuale nei confronti della società. Ne consegue che il giudizio sulla diligenza dell'amministratore nell'adempimento del proprio mandato non può mai investire le scelte di gestione, o le modalità e circostanze di tali scelte, ma solo l'omissione di quelle cautele, verifiche e informazioni preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo, operata in quelle circostanze e con quelle modalità”* ne discende che *“Se... gli amministratori hanno agito con la dovuta diligenza e, malgrado ciò, abbiano scelto di compiere operazioni imprenditoriali che si siano rivelate inopportune, il principio dell'insindacabilità nel merito delle loro scelte comporta che gli amministratori non sono responsabili per gli eventuali danni così arrecati alla società.”*

Tuttavia, affermano i giudici, il principio di insindacabilità delle scelte di gestione non va considerato in senso assoluto, in quanto limitato in due aspetti:

- la necessità che il rischio d'impresa, anche laddove ritenuto elevato, fosse stato oggetto, all'interno del processo decisionale, di appropriate valutazioni così da evitare all'impresa di soffrire perdite che sarebbero state prevedibili assumendo le dovute informazioni ed adottando le necessarie cautele e verifiche;
- l'esigenza, al termine del suddetto processo decisionale ed alla luce delle conclusioni raggiunte, di effettuare scelte gestionali razionali.

Tutto questo conduce a ritenere che la *Business Judgement Rule*, come appena tratteggiata, si

⁴⁰ Art. 2392 c.c. - Responsabilità verso la società – 1. Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori. 2. In ogni caso gli amministratori, fermo quanto disposto dal comma terzo dell'articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose. 3. La responsabilità per gli atti o le omissioni degli amministratori non si estende a quello tra essi che, essendo immune da colpa, abbia fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio, dandone immediata notizia per iscritto al presidente del collegio sindacale.



debba applicare anche al processo decisionale compiuto dall'organo amministrativo per la scelta del modello organizzativo, e quindi il Tribunale ben può valutare l'operato discrezionale dell'organo amministrativo, il quale:

- risulterà responsabile tanto delle omissioni organizzative, quanto dell'eventuale inerzia a manifestarsi dei segnali indicatori di una situazione di precrisi⁴¹ o crisi;
- non risulterà responsabile del venir meno della continuità aziendale qualora, con una valutazione *ex ante* delle stesse, abbia adottato adeguate misure organizzative o, pur essendo intervenuto tempestivamente per scongiurare il rischio di perdita della continuità aziendale, previsto grazie all'adeguato assetto OAC, non sia stato in grado di scongiurare gli esiti nefasti della crisi nonostante la razionalità delle decisioni prese per contrastare la situazione.

Concludono i giudici, sul caso posto alla loro attenzione, che non vi era dubbio che la società fosse in crisi, visto l'ingente indebitamento; che l'organo amministrativo pur avendo improntato un piano industriale, non vi aveva dato seguito; che, infine, una possibile operazione di cessione di ramo d'azienda era stata convertita in conferimento in altra società in cambio di una partecipazione nella stessa, con rinuncia alla liquidità che sarebbe derivata dall'alienazione.

Di talché il Tribunale ordinario di Roma, sez. XVI civile, con la decisione in commento disponeva l'ispezione per *“valutare l'esistenza di tutte le irregolarità denunciate dai ricorrenti, con particolare riferimento alla ragionevolezza e non manifesta irrazionalità delle scelte effettuate dal Consiglio di amministrazione al fine di intervenire per risolvere lo stato di crisi in atto, alla assenza di imprudenza ed alla sussistenza delle verifiche imposte dalla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico.”*

La **seconda decisione in rassegna** è stata assunta dal **Tribunale di Cagliari**, Sezione specializzata per le imprese, nel gennaio 2022⁴²; si ritiene sia rilevante per gli operatori perché al suo interno vengono enucleate una serie di mancanze, segnalate dall'ispettore e fatte proprie dai giudici, costituenti elementi esemplificativi di un assetto OAC inadeguato; in altra prospettiva, quanto ivi elencato può costituire una sorta di vademecum sul tema, ovviamente da rileggere oggi alla luce del codice della crisi e dell'insolvenza attualmente in vigore.

Il caso di specie riguarda **gravi irregolarità commesse dagli amministratori** di una cooperativa agricola, denunciate ex art. 2409 dal collegio sindacale.

Le criticità segnalate si riferivano alla mancata restituzione di ingenti anticipazioni di denaro a favore di due soci e alla “ambigua” gestione dei crediti vantati dalla cooperativa nei confronti di soggetti terzi senza adozione di misure idonee ad ottenerne il pagamento.

⁴¹ La precrisi, *ut supra*, è quella situazione, definita dall'art. 12, c.c.i.i., per la quale l'impresa presenta condizioni di *“squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile la crisi o l'insolvenza”* che potrebbero compromettere la continuità aziendale.

⁴² Tribunale di Cagliari, Sezione specializzata per le imprese, N. R. V. G. 188/2021.



La decisione, che conduce alla nomina di un amministratore giudiziario era stata preceduta da provvedimento di ispezione amministrativa all'esito del quale veniva confermata l'esistenza di una ragione di credito nei confronti di un socio, avendo l'altro provveduto alla restituzione di quanto ricevuto, e il mancato avvio, da parte degli amministratori, di azioni concrete volte sia al recupero di crediti da tempo vantati verso terzi, sia all'attivazione delle garanzie reali concesse.

In particolare, l'ispettore rilevava come la cooperativa avesse *“dato corso a molteplici atti di conservazione del credito, tra cui atti di riconoscimento, ipoteche reali su beni del debitore e di terzi, un decreto ingiuntivo e, infine, un piano di rientro del 16.2.2021 (successivo al ricorso ex art. 2409 c.c.) rimasto inadempito e che ha consentito solamente il recupero di € 3.950,00”* e che *“Nessuna iniziativa giudiziale è stata invece intrapresa per assicurare il recupero del credito, nonostante, come ha segnalato l'ispettore, la cooperativa stia affrontando un periodo di tensione finanziaria e la – omissis – abbia una situazione conclamata in insolvenza da tempo.”*

Inoltre, l'ispettore segnalava che *“la cooperativa è sprovvista di un adeguato assetto organizzativo di cui all'art. 2086 c.c. in funzione della natura e dimensioni dell'impresa, ai fini della rilevazione tempestiva di eventuali sintomi di squilibrio economico-finanziario e della salvaguardia della continuità aziendale”* rilevando una serie di carenze, tra le quali venivano segnalate:

- mancanza di un piano strategico a breve e a medio e lungo termine;
- assenza di relazioni circa l'andamento gestionale e la sua prevedibile evoluzione;
- mancanza di un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali;
- mancanza di adeguata analisi di bilancio e di strumenti per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario, in particolare *“la Cooperativa non dispone di strumenti che permettano di rilevare squilibri finanziari; ciò non solo a consuntivo, ma anche e soprattutto a livello previsionale, impendendole di verificare la propria capacità prospettica di far fronte alle obbligazioni.”*

Quanto segnalato è stato ritenuto dal Tribunale una grave irregolarità di carattere generale, che si pone a monte delle singole gravi irregolarità rilevate durante l'ispezione che, anzi, ne costituiscono conseguenza; con ciò evidenziando una relazione causa/effetto tra la mancanza di un adeguato assetto OAC e le singole irregolarità riscontrate.

Da ciò i giudici cagliaritari hanno fatto discendere che *“l'assenza di un adeguato assetto organizzativo rappresenta una grave irregolarità che deve essere immediatamente emendata. La giurisprudenza ha già affermato che la mancata adozione di adeguati assetti da parte dell'organo amministrativo di una impresa in crisi costituisce una grave irregolarità che impone la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario (Tribunale Milano, 18 ottobre 2019; Tribunale Roma 15.9.2020)⁴³.”* con l'ulteriore considerazione che la violazione dell'art.

⁴³ Entrambe oggetto di commento nel presente lavoro.



2086, secondo comma, c.c. è ancor più grave quando l'azienda è *in bonis* in quanto l'adeguato assetto OAC costituisce presidio contro la crisi, mentre laddove questa sia ormai conclamata, assume rilievo l'eventuale mancata adozione degli strumenti disponibili per fronteggiarla.

Il collegio giudicante ha quindi deciso di affiancare all'organo amministrativo, con poteri autonomi, un amministratore giudiziario (nominato nella stessa persona dell'ispettore) con specifico mandato di:

- procedere al recupero dei crediti;
- controllare che l'organo amministrativo, nel termine di 150 giorni, adottasse adeguati assetti OAC, tenuto conto della natura e delle dimensioni dell'impresa, nel rispetto della sua discrezionalità gestoria.

Anche questa sentenza evidenzia come l'obbligo di adottare gli adeguati assetti OAC sia venuto ad esistenza con l'entrata in vigore dell'art. 2086 c.c., indipendentemente dalla *vacatio legis* dell'art. 3 c.c.i.i.

La **terza** ed ultima **decisione in rassegna**, emessa nell'ottobre 2019 (e quindi a pochi mesi dall'entrata in vigore del novellato art. 2086 c.c.) dal **Tribunale ordinario di Milano**, Sezione specializzata in materia di imprese - 18 ottobre 2019, R.G. n. 9119/2019 - viene commentata per ultima in quanto, a differenza delle altre due, non viene ordinata un'ispezione preliminare, ma, data la gravità della situazione gestoria, è disposta **l'immediata revoca dell'organo amministrativo** di due società (trattasi di procedimenti riuniti) e la nomina di un amministratore giudiziario.

Anche questo procedimento prende avvio da due ricorsi ex art. 2409 c.c., depositati dai collegi sindacali di due s.p.a. in relazione di controllante e controllata, per irregolarità riferibili all'amministratore unico delle due entità e connesse con mancata informazione degli organi di controllo, irregolare tenuta delle scritture contabili e sociali, inadempienze e omissioni organizzative e gestionali e commissione di reati.

Un cambio di amministratore, ad avviso dei sindaci, non aveva risolto le criticità informative e gestorie, consistenti essenzialmente nella mancanza della liquidità necessaria a proseguire con le attività sociali.

Nel procedimento venivano peraltro acquisite le dichiarazioni del nuovo amministratore che, ad avviso del collegio giudicante denotavano *"un vero e proprio stato di crisi dei due enti, non in grado di far fronte alle rilevanti obbligazioni contratte in passato ma solo ai costi correnti e, come tali, non suscettibili di assicurare un equilibrio finanziario neppure nel futuro più prossimo, salvo il caso di apporto esterno di finanza, il cui reperimento risulta -dalla stessa illustrazione del - omissis - del tutto ipotetico e, in ogni caso, non recepito da alcun preciso piano industriale ovvero di ristrutturazione del debito."*

Il Tribunale ambrosiano, considerata la situazione di insostenibilità del debito pregresso e ritenuto insufficiente lo stato di mera ipotesi per la ventilata ricerca di nuovi investitori per l'acquisto



delle azioni delle società o di possibile cessione di asset patrimoniali (nella fattispecie alcune farmacie), riteneva la condotta dell'amministratore come inadempimento dell'obbligo di verifica della sostenibilità gestionale anche prospettica delle società e del connesso obbligo di attivare senza indugio gli strumenti ordinamentali per il superamento della crisi, in contrasto con le previsioni dell'art. 2086, comma 2, c.c.

Il collegio giudicante reputava pertanto necessaria l'adozione dei *“più rigorosi provvedimenti previsti dall'art. 2409 c.c. per l'assorbente rilievo della conclamata situazione di dubbia configurabilità di continuità aziendale quanto ad entrambe le SPA e della inadeguatezza della attuale gestione rispetto ai relativi obblighi, come in particolare oggi disegnati dal nuovo testo dell'art. 2086 c.c. modificato dal d.lgs. n. 147/2019, nuovo testo in vigore dal 16.3.2019”* disponendo la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario al quale veniva conferito, tra l'altro, il compito di *“verificare la ricorrenza di continuità aziendale per entrambe le SPA, adottando al riguardo ogni iniziativa necessaria, se del caso previa autorizzazione del Tribunale”*.

Questo breve *excursus* dà conto di come **la giurisprudenza**, nel periodo 2019-2022, nell'interpretare il contenuto della prescrizione di cui al secondo comma dell'art. 2086, ne abbia **colto gli elementi qualificanti e l'immediata cogenza**, avvertendo così gli operatori (organi amministrativi, di controllo e loro consulenti) che tale prescrizione, peraltro già disseminata in altre norme, doveva essere da subito convertita in **misure e azioni concrete, individuabili nelle buone prassi e nelle norme tecniche contabili** e ciò prima ancora delle (notevoli) modifiche ed integrazioni intervenute, in particolare con il recepimento della Direttiva *Insolvency*.

Il fatto che i tre procedimenti siano stati tutti avviati dal collegio sindacale offre l'opportunità di richiamare l'art. 2403 c.c.⁴⁴, il quale, a proposito dei doveri dell'organo di controllo, specifica al primo comma come lo stesso *“vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.”*

Vigilanza che si esercita attraverso gli specifici poteri di ispezione e controllo previsti dall'art. 2403-bis c.c..⁴⁵

A riguardo, il documento del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili dal titolo *“Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate”* oggi nella versione aggiornata al 12 gennaio 2021 con le disposizioni introdotte dalla legge 30 dicembre 2020,

⁴⁴ A proposito di tracce di adeguati assetti OAC disseminati nel codice, si dà evidenza di come l'attuale formulazione dell'art. 2403 c.c. sia entrata in vigore il primo gennaio 2004.

⁴⁵ Art. 2403-bis c.c. - *Poteri del collegio sindacale* – 1. I sindaci possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo. 2. Il collegio sindacale può chiedere agli amministratori notizie, anche con riferimento a società controllate, sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari. Può altresì scambiare informazioni con i corrispondenti organi delle società controllate in merito ai sistemi di amministrazione e controllo ed all'andamento generale dell'attività sociale. 3. Gli accertamenti eseguiti devono risultare dal libro previsto dall'articolo 2421, primo comma, n. 5). 4. Nell'espletamento di specifiche operazioni di ispezione e di controllo i sindaci sotto la propria responsabilità ed a proprie spese possono avvalersi di propri dipendenti ed ausiliari che non si trovino in una delle condizioni previste dall'articolo 2399. 5. L'organo amministrativo può rifiutare agli ausiliari e ai dipendenti dei sindaci l'accesso a informazioni riservate.



n. 178, riporta i doveri del collegio sindacale, i suoi poteri di controllo e i suoi poteri/doveri di reazione che dovrà esercitare in caso di atti di *mala gestio*, gravi irregolarità ed omissione degli amministratori, con particolare riferimento all'attività di vigilanza riguardante gli adeguati assetti.

Nello specifico, la sezione 5 sui poteri di controllo del collegio sindacale evidenzia come gli stessi si possono esercitare anche con scambio di informazioni con gli altri organi preposti ai controlli societari.

Tali controlli saranno, pertanto, effettuati tramite specifiche ispezioni o tramite scambio di informazioni, cui i sindaci sono naturalmente destinatari; scambi:

- provenienti dall'organo amministrativo o dai soci;
- con il soggetto incaricato della revisione legale, in merito a sue eventuali lettere di suggerimento alla direzione o derivanti dall'attività continuativa ex ISA 250B⁴⁶ o relativa alla fase *final* su bilancio d'esercizio;
- con l'Organismo di vigilanza o con il responsabile del controllo interno.

Il tutto al fine di evitare che l'organo di controllo non venga messo nelle condizioni di svolgere le proprie funzioni debitamente informato e, non riuscendo a risolvere in un confronto diretto con l'organo amministrativo, sia costretto a convocare l'assemblea dei soci ex art. 2406, comma 2, c.c.⁴⁷ o, nei casi più gravi, ricorrere alla tutela giudiziale offerta dall'art. 2409 c.c. (come negli arresti giurisprudenziali in precedenza commentati).

⁴⁶ Il principio di revisione (SA Italia) 250B riguarda le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale e detta regole e linee guida sulla pianificazione, decorrenza, contenuto, risultati e documentazione delle verifiche periodiche.

⁴⁷ Art. 2406 c.c. - *Omissioni degli amministratori* – 1. In caso di omissione o di ingiustificato ritardo da parte degli amministratori, il collegio sindacale deve convocare l'assemblea ed eseguire le pubblicazioni prescritte dalla legge. 2. Il collegio sindacale può altresì, previa comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, convocare l'assemblea qualora nell'espletamento del suo incarico ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e vi sia urgente necessità di provvedere.



Capitolo 4

LE NOVITÀ CONNESSE ALLA RIFORMULAZIONE DELL'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA: FOCUS SUL D.M. GIUSTIZIA DEL 28 SETTEMBRE 2021

di *Marco Morolli*

Sommario: 4.1. Introduzione – 4.2. Gli adeguati assetti OAC come introdotti dall'art. 3 c.c.i.i. – 4.3. Test pratico e "lista di controllo": il D.M. Giustizia del 28 settembre 2021.

4.1. INTRODUZIONE

Quando si parla di adozione di adeguati assetti OAC, non si può non considerare che il nostro tessuto imprenditoriale è costituito in prevalenza da poche medie e grandi imprese strutturate e da una vastissima platea di micro e piccole imprese dove elementi organizzativi quali la divisione dei compiti spesso non sono contemplati.

In tale contesto, alla già quotidiana opera di supporto svolta dalle professioni economico-contabili, oggi si affianca anche l'accompagnamento delle imprese verso l'adozione, non tanto sotto il profilo teorico quanto sotto il più complesso profilo pratico, degli adeguati assetti OAC tenuto conto della dimensione e della natura di ciascuna impresa destinataria della norma.

4.2. GLI ADEGUATI ASSETTI OAC COME INTRODOTTI DALL'ART. 3 C.C.I.I.

Uno degli assiomi della riforma del diritto fallimentare, che ha condotto all'adozione del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, verte sull'adeguatezza delle misure e degli assetti aziendali da adottare per la rilevazione tempestiva della crisi.

In origine, come anticipato, l'art. 3 constava di due commi, uno dedicato agli imprenditori individuali e l'altro agli imprenditori collettivi, sostanzialmente estendendo ai primi, seppur con un tenore normativo semplificato, i doveri contemplati per i secondi dall'art. 2086 c.c. Il recepimento della Direttiva *Insolvency* ha introdotto due nuovi commi.

Il terzo prevede che le misure che l'imprenditore individuale e gli assetti che l'imprenditore collettivo⁴⁸ devono adottare, hanno il fine di rilevare:

- gli squilibri patrimoniali ed economico-finanziari, rapportati alle caratteristiche dell'impresa,

⁴⁸ Il legislatore distingue tra le misure da adottare da parte dell'imprenditore individuale, da interpretarsi come provvedimenti utili a prevenire e gestire la crisi, e gli assetti da adottare da parte dell'imprenditore collettivo, da interpretarsi come strutture idonee a perseguire utilmente scopi organizzativi, amministrativi, contabili e di tempestiva rilevazione e gestione della crisi. La distinzione evidenzia il loro grado di minore o maggiore articolazione richiesta all'imprenditore, tenuto conto non solo della sua dimensione e natura, ma anche della forma giuridica assunta.



- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi,
- ricavare *“le informazioni necessarie a utilizzare la “lista di controllo” particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all’art. 13, al comma 2.”*.

Il quarto che contempla i segnali di allarme utili a prevedere il possibile sopraggiungere della crisi, quali ad esempio debiti scaduti verso fornitori e dipendenti, esposizioni nei confronti delle banche, esistenza di una o più esposizioni debitorie previste dall’art. 25-novies, c.c.i.i..

Riguardo tale ultimo indicatore di allarme, si segnala che con il d.l. n. 73/2022⁴⁹ sono stati elevati i limiti inizialmente previsti. Ad esempio, per l’IVA periodica dichiarata e non versata la soglia rilevante è stata portata ad un valore comunque non inferiore al 10% del volume di affari risultante dalla dichiarazione IVA dell’anno precedente, con obbligo generalizzato di segnalazione quando il debito sia superiore ad euro 20.000.

L’art. 3 c.c.i.i. nella formulazione oggi in vigore ha il pregio di fornire una articolazione degli assetti OAC, già astrattamente richiesti dall’art. 2086 c.c., e che proprio in virtù di tale astrattezza in precedenza erano stati perimetrati solo grazie all’intervento della più volte richiamata giurisprudenza:

Addentrandoci nell’analisi, possiamo intanto affermare che per assetto OAC deve intendersi “il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative idonee a garantire che la gestione dell’impresa si sviluppi, nel rispetto delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi definiti dai responsabili della attività di governance, in conformità a quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie.”⁵⁰.

Quindi **un assetto OAC**, ancor prima che strumento di previsione, gestione e risoluzione della crisi, deve ritenersi **uno strumento di gestione ordinaria** e, secondo il legislatore, per essere “adeguato” in entrambe le prospettive, deve essere tarato, con riguardo alla natura e alla dimensione dell’impresa⁵¹.

Quindi, si chiede alle imprese di instaurare assetti che prevedano l’abbandono della logica consuntiva a favore di una più strutturata e riconducibile alla pianificazione strategica ed alla programmazione.

⁴⁹ Decreto-legge 31 giugno 2022, n. 73, Misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali. La modifica è stata apportata in sede di conversione del decreto, intervenuta con la legge 4 agosto 2022, n. 122, che ha inserito l’art. 37-bis.

⁵⁰ Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., (a cura di), *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, FrancoAngeli, Milano, 2023, pag. 29

⁵¹ Per natura dell’impresa si intende *“la sua capacità di coordinamento di attività integrate dal punto di vista tecnico-economico”* mentre il requisito dimensionale, più che riferito a criteri numerici, va ricercato nella sua complessità, al crescere della quale aumenta il fabbisogno organizzativo. Cfr. P. Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*. www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it, 2021, consultato nel maggio 2023.



Valga un esempio.

Si ipotizzi una s.r.l. specializzata nell'attività di falegnameria che, su indicazione dell'amministratore unico e socio di maggioranza⁵², intenda diversificare la produzione e iniziare a fabbricare mascherine chirurgiche; l'attuale volume di ricavi è pari a 100 e ci si aspetta che con un investimento abbastanza limitato tale volume di ricavi possa salire a 200. Come si vedrà più avanti in questo intervento, l'implementazione del *business plan* è un elemento rilevante per gli adeguati assetti OAC, ma che in questa particolare circostanza assume una specifica importanza in quanto strumento predittivo e di monitoraggio della bontà dell'iniziativa, che di per sé potrebbe essere considerata relativamente rischiosa visto il limitato investimento, ma che comunque non deve essere intrapresa su basi irrazionali, soprattutto considerando l'assoluta diversità tra tradizione aziendale (falegnameria) e nuovi prodotti (presidi medici).

Pertanto, l'amministratore dell'esempio, a fronte di un eventuale insuccesso, dovrà dimostrare di aver messo in atto tutte le valutazioni prospettiche del caso e di non aver intrapreso l'iniziativa solo sul proprio personale senso degli affari: un *business plan* che analizzi il mercato e i *competitors*, gli investimenti e il tempo di ritorno, calato all'interno di un sistema di pianificazione e controllo, seppur semplificato, pare poter essere una prima risposta a questa esigenza.

4.3. ASSETTI OAC E NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE NELLE NON QUOTATE

Nel delineare i contenuti di un adeguato assetto OAC⁵³ si può quindi ben ricorrere alle richiamate "Norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate", anche per quelle realtà che non sono soggette all'obbligo di incardinamento dell'organo di controllo⁵⁴.

⁵² Ai sensi dell'art. 2479 c.c. è in ogni caso riservata alla competenza dei soci la decisione di compiere operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale determinato nell'atto costitutivo.

⁵³ Preliminarmente si osserva come un adeguato assetto OAC sia costituito da un insieme di sistemi; in tal senso "i concetti di assetto organizzativo, amministrativo e contabile risultano tra di loro fortemente interrelati. Anzi, gli assetti amministrativi e contabili rappresentano delle parti specifiche (sottosistemi) della più ampia categoria degli assetti organizzativi; consentono infatti di determinare e verificare, a livello previsionale e/o consuntivo (ricorrendo a strumenti più o meno formalizzati e sistematicamente utilizzati), l'andamento della gestione e i risultati dalla stessa prodotti in termini economico-finanziari, con ciò consentendo anche la rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita di continuità richiesta dal legislatore." in Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., (a cura di), *Le parole della crisi*. Op. cit. pag. 28.

⁵⁴ Platea potenzialmente più ampia che in passato: come noto, oltre alle società per azioni e in accomandita per azioni con modello di funzionamento ordinario, sono obbligate, ex art. 2477 c.c., alla nomina dell'organo di controllo (che, se non diversamente stabilito dallo statuto, è monocratico) o del revisore le società a responsabilità limitata: a) tenute alla redazione del bilancio consolidato; b) controllanti una società obbligata alla revisione legale dei conti; c) che hanno superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale ammontante a 4 milioni di euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni ammontanti a 4 milioni di euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 20 unità. L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del secondo comma cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non è superato alcuno dei predetti limiti. I limiti in questione, ai sensi dell'art. 379 c.c.i.i., esplicano la loro efficacia alla data di approvazione dei bilanci relativi all'esercizio 2022 e quindi nel 2023, facendo riferimento ai risultati di bilancio degli esercizi 2021 e 2022.



Un assetto organizzativo può definirsi adeguato, secondo le citate Norme⁵⁵, quando presenta determinati *“requisiti, in relazione alla dimensione e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell’oggetto sociale:*

- *organizzazione gerarchica;*
- *redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;*
- *esercizio dell’attività decisionale e direttiva della società da parte dell’amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;*
- *sussistenza di procedure che assicurino l’efficienza e l’efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, la completezza, la tempestività, l’attendibilità e l’efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;*
- *esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;*
- *presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.”*

Circa l’esistenza di direttive e procedure aziendali, si sottolinea che il ricorso a documenti standardizzati e statici, tentazione diffusa nelle piccole strutture, non soddisfa il requisito in questione⁵⁶.

Il corredo operativo deve essere:

- coerente con le esigenze dell’impresa e in grado di distinguere la gestione ordinaria, e quindi temi quali CRM e il governo dell’informazione aziendale, dalla gestione straordinaria che, senza arrivare a considerare possibili macrofenomeni, deve comunque valutare la gestione di possibili eventi extracaratteristici;
- mantenuto aggiornato, per far sì che sia adeguato alle mutevoli necessità endo ed esoaziendali.

⁵⁵ Norma 3.5. *Norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate*, op. cit.

⁵⁶ La formalizzazione di tale concetto ha condotto autorevole dottrina aziendalistica ad enunciare il principio di “coerenza dinamica”, per il quale *“Ciascuna impresa deve progettare il proprio assetto organizzativo in funzione delle proprie caratteristiche specifiche. Non esistono soluzioni organizzative ottime e valide in ogni circostanza. Ciò non significa che si debbano inventare soluzioni particolari per ciascun caso; in realtà gli studi aziendali e di management ci consentono di sapere: a) quali sono le configurazioni fondamentali che ciascuna variabile organizzativa può assumere; b) quali sono le regole in base alle quali scegliere la configurazione fondamentale più adatta ad ogni specifica impresa. Questa impostazione del tema è nota come visione “contingency” (n.d.r.: qualcosa che può accadere nel futuro) della progettazione organizzativa e si contrappone alle visioni “universalistiche” che propongono soluzioni valide per tutte le imprese in tutti i momenti della loro vita.”* In G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, pag. 482. Gli Autori evidenziano come, ricorrendo agli studi aziendalistici, l’operatore possa arrivare a configurare correttamente un assetto organizzativo adeguato alle esigenze della singola impresa; la medesima esigenza, si osserva qui, contenuta nella clausola generale di adeguatezza di cui all’art. 2086 c.c.



Sempre secondo le Norme⁵⁷, un assetto amministrativo-contabile è adeguato se permette:

- *“la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;*
- *la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- *la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d’esercizio.”*

La visione prospettica voluta dal legislatore non si risolve, quindi, con la tempestiva redazione del bilancio al 31 dicembre 20XX e alla redazione del “bilancio provvisorio” al 30 settembre 20XX+1; **l’impresa dovrà piuttosto implementare piani economici e finanziari** che le consentano di ipotizzare il suo stato nell’immediato e nel prossimo futuro, adeguando e portando avanti tali piani nel tempo, così da modificarli secondo il concreto svolgersi dell’attività aziendale. Ciò anche perché talvolta le situazioni possono cambiare radicalmente nel volgere di un breve o brevissimo periodo cosicché anche i migliori piani prospettici possono risultare inattuabili.

L’assetto contabile, infine, è composto da tutte le procedure che contemplan la raccolta, la predisposizione e l’elaborazione dei dati in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e delle opportune manovre correttive per il ritorno ad una situazione di equilibrio. La sua implementazione, avendo come fine ultimo la completa, tempestiva e corretta rilevazione dei fatti di gestione, non è riconducibile soltanto agli adempimenti in materia di bilancio, ma riguarda tanto la contabilità generale quanto la contabilità analitica, sempre nella cornice della normativa civilistica e tributaria. Perché l’assetto contabile possa essere considerato adeguato, dovrà assicurare un sistema di rilevazioni che soddisfi le esigenze della contabilità generale, l’applicazione dei principi contabili di riferimento, la produzione dei report periodici, l’individuazione degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto consuntivato⁵⁸.

Tra gli obiettivi dell’implementazione degli adeguati assetti OAC, l’art. 3, terzo comma, lett. c), c.c.i.i., chiede di poter ricavare *“le informazioni necessarie a utilizzare la “lista di controllo” particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all’articolo 13, al comma 2”*; la “lista di controllo” particolareggiata ed il test pratico sono parte della procedura, prevista dal citato art. 13, accessibile tramite la piattaforma telematica gestita da Unioncamere per accedere alla composizione negoziata della crisi d’impresa,

⁵⁷ *“Norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate”, op. cit.*

⁵⁸ In conclusione, si può affermare che gli assetti amministrativo e contabile, qui illustrati singolarmente per esigenze espositive, costituiscono articolazione del più generale assetto organizzativo. L’osservazione è stata proposta più volte ma vale la pena sottolinearla in quanto un deficit in uno di questi aspetti si riverbera sull’intero sistema col rischio di comprometterne l’adeguatezza. Per questo principio di unitarietà: *“Dal testo del secondo comma dell’art. 2086 c.c. emerge con sufficiente chiarezza la forte correlazione tra il concetto di assetto organizzativo e quello di assetto amministrativo-contabile, fino al punto di considerarli come un unicum rappresentato da disposizioni, procedure e prassi operative in grado di garantire che la gestione aziendale si sviluppi nel rispetto delle condizioni di equilibrio generale e di quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie.”* A. Panizza, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi*, www.ristrutturazioniaziedali.caso.it, 2023, consultato nel maggio 2023.



che “consente all’imprenditore, che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, di perseguire il risanamento dell’impresa con il supporto di un esperto indipendente, che agevoli le trattative con i creditori e altri soggetti interessati”⁵⁹.

4.4. TEST PRATICO E LISTA DI CONTROLLO: IL D.M. GIUSTIZIA 28 SETTEMBRE 2021

La composizione negoziata è stata introdotta dal decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, convertito con modificazioni dalla L. 21 ottobre 2021, n. 147, per poi essere trasfusa all’interno del c.c.i.i.

Il test pratico e la *check-list*, richiamati nell’art. 3, terzo comma, lett. c), c.c.i.i., rispondono oggi a quanto richiesto dalla direttiva *Insolvency*, che sollecitava gli Stati membri a rendere disponibili on line informazioni sugli strumenti di allerta precoce e liste di controllo particolareggiate per i piani di ristrutturazione che fossero, afferma la direttiva, specialmente adeguate alle esigenze delle PMI e di agevole consultazione e recanti indicazioni per la loro redazione.

In tal senso dispone infatti l’art. 13, secondo comma, c.c.i.i.: “Sulla piattaforma sono disponibili una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e un protocollo di conduzione della composizione negoziata accessibili da parte dell’imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati. La struttura della piattaforma, il contenuto della “lista di controllo” particolareggiata, le modalità di esecuzione del test pratico e il contenuto del protocollo sono definiti dal decreto dirigenziale del Ministero della giustizia adottato ai sensi dell’articolo 3 del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147.”

Il Ministero della Giustizia ha emanato il decreto in questione il 28 settembre 2021, poi aggiornato nel 2023⁶⁰.

Le indicazioni fornite dal D.M. Giustizia si incentrano su quattro punti:

- test pratico, al fine di verificare la perseguibilità del risanamento in relazione al suo grado di difficoltà;
- *check-list* utile alla redazione del piano d’impresa;
- protocollo di conduzione della composizione negoziata;

⁵⁹ Unioncamere, CON – Composizione negoziata, www.composizionenegoziata.camcom.it, consultata nel maggio 2023.

⁶⁰ Alla prima versione del 2021, titolata “Composizione negoziata per la soluzione della crisi d’impresa, previsto dal decreto-legge 24 agosto 2021 n. 118” ne è succeduta una aggiornata al 21 marzo 2023, titolata “Composizione negoziata della crisi d’impresa - Verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento - Recepimento dell’aggiornamento del documento predisposto nell’ambito dei lavori della Commissione di studio istituita con decreto del 22 aprile 2021.”



- indicazioni per la formulazione delle proposte da effettuare alle parti interessate.

Il test pratico e la check list sono i temi più strettamente legati agli adeguati assetti OAC.

Il test pratico, in particolare, richiede - anche per le microimprese - al momento dell'accesso alla piattaforma, una sommaria stima degli andamenti economici, a regime, con riferimento ad un determinato, seppur breve, arco temporale. Risulta evidente che per le caratteristiche delle informazioni richieste, la tenuta delle scritture contabili in forma semplificata può generare non poche difficoltà, che potranno essere superate solo con la ricostruzione puntuale dei dati mancanti.

Obiettivo dichiarato del test, che costituisce una sorta di autodiagnosi, è quello di *“consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio.”*, col fine di *“rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse.”*.

Con la compilazione dei campi prefissati, ovviamente basata su dati affidabili, l'imprenditore determina il rapporto tra debito da ristrutturare (valore A) e flussi finanziari liberi (ottenibile nettando il margine operativo lordo prospettico dagli investimenti e dalle imposte) che possono essere utilizzati annualmente per la ristrutturazione (valore B).

Attesa la rilevanza dei dati in questione, che devono poter essere ricavati per mezzo degli adeguati assetti OAC, si riportano i campi specifici previsti nell'allegato al D.M. Giustizia:

“2. L'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:

- *debito scaduto ... di cui ... relativo ad iscrizioni a ruolo*
- *(più) debito riscadenziato o oggetto di moratorie*
- *(più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo*
- *(più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni*
- *(più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare*
- *(meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale*
- *(meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti*
- *(meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti*



TOTALE (A)

(...)

3. I flussi annui al servizio del debito che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime⁶¹ prescindendo dalle eventuali iniziative industriali sono pari a:

- stima del Margine Operativo Lordo⁶² prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime
- (meno) investimenti di mantenimento annui a regime
- (meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

TOTALE (B)⁶³”

L'allegato prosegue con l'indicazione dei possibili valori scaturenti dal suddetto rapporto e delle conseguenze⁶⁴ prospettiche che se ne possono trarre, distinguendo tra:

- impresa prospetticamente in equilibrio, cioè che prevede flussi di cassa a servizio del debito superiori a zero a partire dal secondo anno: l'impresa, nel migliore dei casi (indice di difficoltà inferiore o pari a 2), potrà risanarsi gestendo l'andamento corrente, e nel peggiore (indice di difficoltà tra 5 e 6) dovrà valutare la cessione di asset aziendali di rami o dell'azienda stessa pur in presenza di un MOL positivo;
- impresa in disequilibrio economico a regime (superabile entro l'anno): sono necessarie iniziative in discontinuità, quali, come indicato nell'Allegato, interventi sui processi produttivi, modifiche ai modelli di business, cessioni aziendali o aggregazioni tra imprese.

Laddove il risanamento del debito dipendesse da iniziative di carattere industriale, il piano d'impresa diviene centrale, in quanto risulterà utile “nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il

⁶¹ “Il prospetto reca una struttura semplificata di calcolo del Free Cash Flow From Operations a regime. Per le cooperative i flussi per rimborso del prestito sociale sono determinati secondo una ragionevole stima basata sulle evidenze storiche delle movimentazioni del prestito.” Allegato al D.M. Giustizia.

⁶² Il MOL è un risultato intermedio del conto economico riclassificato a valore aggiunto, non influenzato dai costi non monetari (ammortamenti ecc.); qui rappresenta il flusso di cassa operativo potenziale utile a fornire all'azienda i mezzi di pagamento per far fronte ai propri debiti.

⁶³ Il risultato B con valore negativo indica l'incapacità a soddisfare i debiti derivanti dalla gestione corrente; un valore superiore allo zero, quindi positivo, indica l'esistenza di flussi di cassa utili a far fronte all'indebitamento da ristrutturare.

⁶⁴ In grandi linee, si possono configurare due vie: la continuità diretta, per la quale è possibile per l'imprenditore, mediante il piano di risanamento e grazie ai flussi di cassa generabili dalla gestione corrente, rimborsare i debiti da ristrutturare; la continuità indiretta, che comporta il trasferimento totale o parziale dell'azienda per liberare liquidità da destinare al debito da ristrutturare.



*superamento della crisi*⁶⁵; a supporto di questo viene fornita una *check-list* nella quale *“sono state recepite le migliori pratiche di redazione dei piani”*⁶⁶.

La *check-list*, come titolato nella sezione II dell'Allegato al D.M. Giustizia, costituisce una *“lista di controllo particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza”*. La *“lista di controllo”* è strutturata in forma di questionario, rispondendo al quale si ottengono delle indicazioni operative per la redazione del piano che, tuttavia, non devono essere considerate vincolanti, in quanto ogni singolo piano d'impresa è la somma di una serie di variabili connesse con il tipo di attività, la dimensione e la complessità di ciascuna azienda. L'esigenza della *check list* discende dal fatto che il piano non è solo un insieme di tabelle e numeri, ma un processo che parte dall'analisi dello stato dell'impresa e dalla manifestazione delle difficoltà percepite dall'imprenditore, che conduce quest'ultimo ad individuarne le cause e alle iniziative necessarie per rimuoverle.

La *check-list* consta di 6 paragrafi:

1. **Requisito dell'organizzazione dell'impresa**, per verificare la presenza di una adeguata organizzazione aziendale;
2. **Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente**, per verificare la presenza di un sistema di rilevazione e monitoraggio delle principali poste di bilancio;
3. **Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi**, previa analisi delle ragioni endo ed extra-aziendali che possono aver cagionato la situazione recessiva;
4. **Proiezioni dei flussi finanziari**, basate su stime essenzialmente economiche e loro declinazione in prospettiva finanziaria;
5. **Risanamento del debito**, con verifica della sostenibilità del riscadenzamento e rinegoziazione del debito sulla base dei flussi finanziari generabili in continuità diretta;
6. **Gruppi di imprese**, modalità di redazione del piano d'impresa nel caso ci si trovi di fronte ad aggregati aziendali.

La maggior parte delle risposte al questionario è posta a carico dell'imprenditore, con l'intervento dell'**Esperto** quando sono richiesti **giudizi di coerenza o ragionevolezza** sulle informazioni inserite.

L'Esperto *“affianca l'imprenditore commerciale (o agricolo) a garanzia dei creditori e delle altre parti interessate. L'esperto, nominato da una apposita commissione, è una figura professionale (si*

⁶⁵ Allegato al D.M. Giustizia.

⁶⁶ Allegato al D.M. Giustizia.



tratta prevalentemente di commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro) dotata di precedenti esperienze nel campo della soluzione di crisi d'impresa, incaricata di valutare le ipotesi di risanamento, individuare entro 180 giorni una soluzione adeguata e redigere, al termine dell'incarico, una relazione che verrà inserita nella piattaforma unica nazionale e comunicata all'imprenditore.”⁶⁷

Rispetto a tale figura, la “lista di controllo” costituisce il punto di confronto tra quanto indicato nel piano ed il grado di affidabilità dei processi che hanno portato alla costruzione dei valori storici presenti e futuri. La sua importanza rileva soprattutto nella possibilità che viene data all'Esperto di valutare, attraverso le risposte, come è strutturata l'organizzazione dell'impresa, come è conformato il modello di *business*.

Così, ad esempio, attraverso le domande del Paragrafo 1, l'Esperto capirà le linee di comando e di controllo all'interno dei processi decisionali dell'impresa; attraverso le domande del paragrafo 2 (la situazione debitoria è affidabile? Esiste un prospetto recante l'anzianità dei crediti? Esiste un prospetto della movimentazione delle rimanenze?) l'Esperto potrà comprendere come sono rilevate le informazioni che poi sono esposte nei piani di investimento e finanziari futuri; attraverso le richieste del Paragrafo 4 (stima dei ricavi, stima dei costi, congruenza delle proiezioni dei ricavi con i dati storici) l'Esperto potrà valutare la bontà e la coerenza dei piani prognostici formulati anche sulla base dei dati storici.

In definitiva, attraverso la *check list* l'Esperto potrà valutare i dati contabili e gestionali ma soprattutto la struttura e la genesi di questi dati e capirne quindi la reale affidabilità.

Per contro, attraverso la “lista di controllo”, l'imprenditore potrà valutare:

- in primo luogo, quali siano gli accorgimenti per migliorare la propria organizzazione;
- in secondo luogo, se all'interno dell'impresa vi siano le **condizioni** per accedere al piano di risanamento, verificandone lui stesso la possibilità ancor prima dell'intervento dell'Esperto.

Risulta, pertanto, di tutta evidenza che, in difetto di un adeguato assetto OAC, utilizzare efficacemente la “lista di controllo” è oltremodo difficoltoso e potrebbe alla fin fine risultare infruttuoso. Di converso, analizzando la *check-list* si possono ricavare utili indicazioni su come implementare gli adeguati assetti OAC⁶⁸.

⁶⁷ Camera dei deputati. Servizio Studi, *Riforma delle procedure di insolvenza*. Roma, 2022, pag. 2.

⁶⁸ In tal senso “Il Decreto Dirigenziale che accompagna il D.L. 118/21 (...) consacra la rilevanza degli assetti laddove nella Sezione II, da un lato, dichiara che la redazione del piano di risanamento è un processo che presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata e, dall'altro lato, propone, come già anticipato, una “lista di controllo” per la redazione del piano di risanamento.”. Gli Autori, nello stesso articolo, si soffermano sulla centralità degli assetti adeguati, indicando come il D.M. Giustizia fornisca, con la Sezione II delle “solide basi” rispetto al loro contenuto. M. Irrera, P. Riva, *La convergenza tra le indicazioni del codice della crisi e del d.l. 118/2021: is cash still king? DSCS e TdR a confronto*. www.ristrutturazionaziendali.ilcaso.it, 2021, consultato nel maggio 2023.



CAPITOLO 5

L'APPROCCIO *FORWARD LOOKING*: OSSERVARE IL PASSATO, ANALIZZARE IL PRESENTE, PROIETTARSI VERSO IL FUTURO

di *Simona Caricasulo*

Sommario: 5.1. Introduzione – 5.2. Il nuovo art. 2086 c.c.: dalla gerarchia alla gestione dell'impresa – 5.3. Il tempo e la crisi tra tempestività ed efficacia - 5.4. Il perimetro della crisi nella visione aziendalistica – 5.5. Contabilità generale e adeguati assetti OAC – 5.6. Il sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo (PPC) nella logica dell'approccio *forward looking* – 5.6.1. Il sistema PPC: elementi e criticità – 5.6.2. Il sistema PPC: valorizzazione – 5.6.3. Il sistema PPC: esemplificazione.

5.1. INTRODUZIONE

Le riflessioni che seguono rappresentano una possibile attuazione, in chiave aziendalistica, degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (assetti OAC) previsti dal disegno normativo compiutosi con la graduale entrata in vigore del sistema regolatorio sulla prevenzione e risoluzione della crisi d'impresa, al culmine della quale si pone il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, pienamente efficace dal 15 luglio 2022. Nondimeno, come si è già osservato nei precedenti interventi, gli adeguati assetti OAC erano già disseminati nel nostro codice civile e formalizzati come obbligo generale con il novellato art. 2086 c.c., entrato in vigore dal 16 marzo 2019.

Ancora una volta l'incontro tra ottica giuridica e prospettiva aziendalistica costituisce, per la "buona amministrazione", il momento di sintesi per aversi una corretta gestione che, per quanto interessa questo lavoro, sia in grado di prevedere e superare le perturbazioni che potrebbe incontrare sul suo percorso.

5.2. IL NUOVO ART. 2086 C.C.: DALLA GERARCHIA ALLA GESTIONE DELL'IMPRESA

Il nuovo art. 2086 c.c. impone un drastico cambio di prospettiva.

L'imprenditore, nella sua attività di gestione, alla luce della novella codicistica, dovrà modificare il tradizionale stile di direzione basato sul controllo dei risultati *ex post*, diffuso soprattutto nelle micro, piccole e medie imprese.

Dovrà farlo integrando ed implementando il sistema di controllo aziendale con particolare attenzione ai dati prospettici connessi ai flussi futuri della gestione reddituale e finanziaria; l'obiettivo dovrà essere perseguito costruendo uno strumento gestionale solido ed affidabile, in



grado di intercettare per tempo ogni “possibile e probabile”⁶⁹ minaccia che possa minare la solidità della struttura finanziaria dell’azienda rendendo problematica la sostenibilità del debito.

Questo approccio è correntemente rappresentato con l’espressione “*forward looking*” che potremmo tradurre, oltre che nel letterale “guardare avanti”, anche nel miglior “lungimirante”; il senso è quello di guardare al futuro aziendale ben oltre la canonica scadenza dell’esercizio in corso, coincida o meno con quello solare.

L’accoglimento, come obbligo generalizzato, della *lungimiranza* nel nostro ordinamento è generalmente percepito come una novità di assoluto rilievo, benché mitigato da precedenti normativi che invitavano gli amministratori a redigere il bilancio considerando l’azienda in continuità aziendale e a commentare “*la prevedibile evoluzione della gestione*”. Per gli aziendalisti, questa non è una novità in quanto è pratica quotidiana osservare il passato, analizzare il presente, guardare al futuro⁷⁰.

L’accoglimento di tale prospettiva nell’art. 2086 c.c., costituente parte di più ampio e articolato sistema normativo (*infra*, cap. 1), già si rinviene nel nuovo titolo dato alla norma: si passa da “Gerarchia e direzione dell’impresa” a “Gestione dell’impresa”; in questo possiamo leggere il passaggio da una disposizione statica, attinente la giuridicizzazione dell’organigramma aziendale, ad una disposizione dinamica che impone all’imprenditore di dare alla propria azienda una organizzazione con capacità gestorie non solo attuali ma anche prospettiche.

⁶⁹ Con la locuzione “possibile e probabile” si intende una minaccia che rientri nel novero degli eventi che possono accadere durante la vita aziendale e, al contempo, abbia un grado più o meno alto che effettivamente si concretizzi. Questo concetto risponde ad un criterio di ragionevolezza nella redazione dei piani aziendali; voler prevedere tutti i casi possibili può rappresentare un esercizio costoso, distraente e non necessariamente funzionale. Valga questo esempio: azienda monoprodotta e monocliente; la perdita dell’unico cliente, perfettamente possibile, provocherebbe certamente una crisi; ma se l’azienda è titolare esclusiva di un brevetto per produrre un bene essenziale per il suo unico cliente, non è probabile che ciò accada quanto meno nel breve tempo, soprattutto se il brevetto ha una tutela temporale ancora lunga e le tecnologie alternative risultino immature o maggiormente costose. La strategia aziendale dovrà quindi prevedere misure per contrastare l’obsolescenza tecnologica dell’unico bene prodotto, che costituisce in questa fase il maggior rischio d’impresa. Laddove fosse, essendo l’azienda in una condizione di vantaggio nei confronti del cliente, potrebbe consolidare la relazione commerciale con un contratto per il quale, agli investimenti tecnologici propri si contrapponga un impegno all’acquisto dei beni prodotti per un certo lasso temporale e con prezzi determinati o determinabili (con l’osservanza delle normative locali in materia di fornitura; es.: l’art. 9 della legge 18 giugno 1998, n. 192 - Disciplina della subfornitura nelle attività produttive fornitura, interviene vietando l’abuso di dipendenza economica). Ciò si riverbererebbe nei piani aziendali sia in punto economico, sia in punto finanziario.

⁷⁰ L’imprenditore organizza oggi la propria azienda, tipicamente a scopo di scambio e a fini di lucro, per ottenere domani i risultati auspicati. I cicli di gestione (economico, finanziario, tecnico) sono oggetto di studio proprio dell’economia aziendale, che in Italia nasce, tradizionalmente, con la prolusione tenuta da Gino Zappa (inaugurazione a.a. 1927/1927 dell’Istituto Superiore del Commercio di Venezia) dal titolo “*Tendenze nuove negli studi di ragioneria*”, con la quale propose di passare dalla ragioneria dei sistemi contabili ad una nuova scienza, l’Economia aziendale, che si sarebbe occupata di studiare “*le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende*.” Cit. in B. Siboni, *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 86. Nella prospettiva di questo lavoro, si cita l’insegnamento ancora attuale di autorevole risalente dottrina su quello che oggi chiamiamo approccio *forward looking*: “*I programmi d’impresa, annuali o pluriennali, debbono essere bene interpretati nella loro natura e nei loro limiti. ... I programmi d’impresa si ispirano ... alla elementare tendenza di ogni consapevole amministrazione a operare spingendo, per quanto è possibile lo sguardo innanzi, al fine di stabilire convenientemente gli obiettivi, di meglio percepire le relazioni tra obiettivi e mezzi economici necessari, di coordinare opportunamente l’attività di gestione nel tempo e nello spazio e di determinare i più economici processi, di studiare i modi di procedere e predisporre tempestivamente gli strumenti che potranno permettere all’impresa di trarre vantaggio dalle congiunture favorevoli che in futuro potranno presentarsi e di affrontare, nelle migliori condizioni possibili, la congiuntura avversa, senza lasciarsi sorprendere dalle circostanze.*” P. Onida, *Economia d’azienda, ristampa terza edizione rifatta e ampliata*, Utet, Torino, ristampa 1982, pag. 508.



Ciò impone un cambio nel tradizionale stile di direzione, molto diffuso nelle imprese non grandi, basato sul solo controllo dei risultati acquisiti e al più qualche attività previsionale. Tale cambio, che comporta l'abbandono del criterio patrimonialistico a favore del criterio reddituale-finanziario di matrice internazionale, appare alquanto complesso (ma necessario non solo per coerenza normativa) nel nostro tessuto economico, fatto di piccole imprese padronali nelle quali l'imprenditore, spesso proprietario, si identifica anche socialmente con la propria impresa, ma non sempre ha gli strumenti o percepisce la necessità o dispone delle risorse per implementare sistemi informativi evoluti; questa situazione, e in questo dovranno impegnarsi gli operatori del diritto e dell'economia perché ciò non avvenga e la novella in commento diventi occasione di impulso per le piccole organizzazioni, potrebbe ampliare il divario tra le grandi imprese e le imprese che grandi non sono.

Pertanto, seppur parametri "di vecchia scuola" quali il fatturato e il risultato dell'esercizio mantengono la loro rilevanza, è di chiara evidenza che tutte le imprese devono transitare in una logica di ricerca dell'equilibrio tra ciclo economico e ciclo finanziario, che sono fisiologicamente sfalsati ma gestibili attraverso l'analisi dei dati prospettici relativi ai flussi attesi dalla gestione reddituale e finanziaria. Il tutto con l'assioma fondamentale per il quale l'impresa in salute deve essere in grado di pagare i propri debiti con mezzi ordinari (il test pratico del quale si è parlato nel precedente cap. 4 tende a questa verifica), dove per mezzi ordinari si intende quelli derivanti dai flussi reddituali generati dalla gestione operativa.

La necessaria attenzione alla gestione finanziaria, peraltro centrale pure nella vecchia legge fallimentare anch'essa incentrata sull'impossibilità di far fronte all'indebitamento con mezzi ordinari, aveva già ricevuto evidenza civilistica con l'inserimento del rendiconto finanziario tra gli elementi costitutivi del bilancio d'esercizio (art. 2423, c.c.) e con l'indicazione delle informazioni⁷¹ che deve fornire (art. 2425 ter, c.c.), intervenuta ex art. 6 del d.lgs. 18 agosto 2015, n. 139, di attuazione della Direttiva Bilanci (Direttiva 2013/34/UE); la norma trovava applicazione dai bilanci dell'esercizio in corso nel 2016, con necessità di redigerne anche la sezione comparativa relativa al 2015⁷². Devesi, tuttavia, osservare che dall'obbligo di redazione di tale prospetto sono esentate le società che possono redigere il bilancio in forma abbreviata e le microimprese, con evidente perdita di informazioni tanto per l'imprenditore quanto per i suoi *stakeholder*.

Per quel che qui ci occupa, possiamo affermare che con l'introduzione del rendiconto finanziario si è iniziato a ragionare in termini non solo di risultato economico, ma anche di risultato monetario, con informazioni su come le varie aree di attività (operativa, di investimento e di finanziamento) contribuiscono alla formazione del flusso finanziario, con assorbimento e liberazione di moneta, con

⁷¹ "Art. 2425 ter c.c. - Dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci."

⁷² Il Principio contabile OIC n. 10, nella versione agosto 2014, ne raccomandata l'adozione per tutte le società già a partire dai bilanci chiusi al 31 dicembre 2014; in precedenza il Principio OIC n. 12, versione maggio 2005, ne prevedeva l'inserimento nella nota integrativa. Si rinvia al Principio contabile OIC n. 10, versione dicembre 2016 l'approfondimento su contenuti e modalità di redazione.



particolare attenzione alla dinamica degli investimenti. Il tipo di informazione è rilevante: laddove, per esempio, si notasse una gestione reddituale negativa e un saldo dei flussi finanziari positivo, si dovrebbe verificarne la provenienza per comprovare che non provengano dalla dismissione di asset aziendali necessari. Tuttavia, la redazione del rendiconto finanziario, basato su dati di bilancio e quindi ex post, non soddisfa da solo le necessità previsionali dell'approccio *forward looking*.

5.3. IL TEMPO E LA CRISI TRA TEMPESTIVITÀ ED EFFICACIA

Nei capitoli precedenti si è approfondito il concetto di adeguatezza, in particolare di quali possano essere i contenuti degli assetti OAC per essere adeguati; ma la definizione dei contenuti, di per sé, non pare sufficiente.

Il legislatore ha richiesto che la crisi sia rilevata tempestivamente. L'avverbio⁷³ è centrale nella qualifica di adeguatezza degli assetti OAC in quanto richiama il "tempo giusto" per l'allarme, che diviene "tempo utile" per l'adozione di rimedi efficaci affinché le minacce alla continuità aziendale non si trasformino in dissesto irreversibile.

Nella letteratura aziendalistica, il tempo è la determinante fondamentale sull'andamento della gestione, in cui la ricerca degli equilibri non è mai un "fare stagnante". In questa dinamicità, essere tempestivi significa essere efficaci, prendere decisioni al momento giusto.

Già Amaduzzi nel 1986 affermava: *"nello svolgimento del tempo, si tratterà di esaminare in quale modo le variazioni di dati delle condizioni vengano captate dall'impresa e volte, o a mantenere, o a migliorare, o a ripristinare l'equilibrio turbato."*⁷⁴

5.4. IL PERIMETRO DELLA CRISI D'IMPRESA NELLA VISIONE AZIENDALISTICA

Uno degli aspetti importanti introdotti con la riforma avvenuta con l'adozione del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza è stato quello di far convergere su un piano definitorio e concettuale unici la prospettiva aziendale e quella giuridica in ambito di crisi d'impresa⁷⁵.

Il punto è rilevante, e non un semplice scontro tra discipline, in quanto con la formalizzazione e conseguente quantificazione del perimetro della "manifestazione della inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici"⁷⁶ si stabilisce il momento, il **Tempo** nel quale la crisi si manifesta o ha la probabilità di manifestarsi.

⁷³ "Avv. tempestivamente, al tempo giusto, nel momento opportuno, o, più spesso, in tempo utile (...). www.treccani.it, consultata nel maggio 2023.

⁷⁴ Cit. in Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., (a cura di), *Le parole della crisi*. Op. cit., pag. 62.

⁷⁵ Fino a questo momento non vi era stata una formalizzazione giuridica della definizione di crisi di impresa, richiamando sulla questione alle discipline aziendali.

⁷⁶ L'art. 2 del CCII definisce la crisi come "lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi".



Ed il Tempo, la cui determinazione sovente incide sulle quantificazioni economico-finanziarie, è pilastro fondamentale per le discipline aziendalistiche. Infatti, sulla base della definizione di azienda formulata da Zappa⁷⁷, individuamo nell'attitudine a perdurare nel tempo la qualità essenziale dell'istituzione impresa. Sul punto vi è una convergenza unanime della dottrina: *“l'azienda è un fenomeno di tempo e del tempo abbisogna per dare una manifestazione concreta delle sue possibilità e dei suoi limiti”*⁷⁸. Su tali presupposti si radica il principio della prospettiva della continuità aziendale, la cui messa in discussione segna inevitabilmente l'inizio della crisi e tutta la prospettiva dell'approccio *forward looking*.

Tuttavia, la storia aziendale del nostro tessuto economico ha dimostrato, soprattutto per le piccole e medie entità, che l'emersione della crisi talvolta corrisponde già con lo stato di insolvenza, vanificando di fatto l'efficacia di tutti gli strumenti preliquidazione volti al salvataggio del complesso aziendale. Appare chiaro che nel concetto di “rilevazione tempestiva della crisi”, ossia del “tempo utile” perché si rilevi il disequilibrio in chiave prospettica e si agisca per evitarla o risolverla, individuamo tutto il nuovo portato della riforma.

Nello spazio di tempo intercorrente tra la crisi e l'insolvenza si sviluppa l'**aspetto più critico** della questione, in quanto è in questo “tempo utile”, voluto dal combinato disposto degli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i., che i comportamenti dell'imprenditore potranno determinare l'evitamento o la risoluzione della crisi.

Aspetto ancor più critico per il **piccolo imprenditore**, perché l'azienda che ha fondato è un fattore di identificazione personale (l'impresa è lui) e sociale⁷⁹: il riconoscimento della crisi costituisce una ferita e la sua manifestazione un fatto grave perché rompe il patto di fiducia e reputazione con l'ambiente esterno (*punctum dolens*). Siamo portati a pensare che il cambio culturale voluto dalla riforma possa avere utili effetti anche sotto tale punto di vista.

Nella trattazione aziendalistica della crisi⁸⁰ il fenomeno assume caratteristiche dinamiche ed osmotiche attinenti alla gestione, ossia connesse ad un processo aziendale interno e graduale di degenerazione delle determinanti di valore che, se non gestito, porta inevitabilmente all'insolvenza.

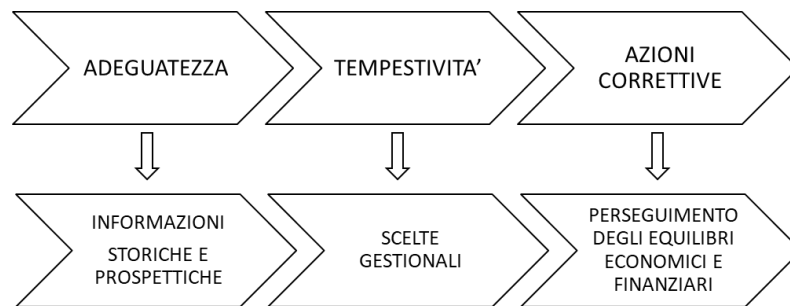
Rispetto a questa chiave di lettura, appare evidente che in funzione della natura del rischio (**futuro** per la crisi rispetto alle obbligazioni pianificate; **attuale** per l'insolvenza rispetto ai creditori) e delle sue dinamiche di potenziale manifestazione (situazione in degenerazione = inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici = crisi) o di effettiva manifestazione (situazione degenerata = inadempimenti e/o altri fatti esteriori = insolvenza), l'imprenditore sarà chiamato, senza indugio, ad adottare ed attuare gli strumenti previsti dall'ordinamento.

⁷⁷ G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol I, Giuffrè, Milano, 1957.

⁷⁸ E. Giannessi, *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

⁷⁹ Le imprese italiane sono caratterizzate da uno stile di *governance* di tipo padronale. Sulle caratteristiche del modello aziendale si rinvia a: L. Potito, (a cura di), *Economia Aziendale*, G. Giappichelli Editore, 2017.

⁸⁰ Le scienze aziendalistiche hanno definito la crisi come Crisi come difficoltà economico-finanziaria non manifesta e transitoria, e l'insolvenza come impotenza economica manifesta non transitoria; è bene sottolineare che tali definizioni sono parzialmente diverse rispetto ai corrispondenti concetti giuridici introdotti, in particolare per quanto riguarda la crisi, dal nuovo c.c.i.i.



Ai fini della rilevazione tempestiva, la crisi deve avere un carattere “operativo”⁸¹ ossia deve essere:

- **puntuale**, il tempo di manifestazione deve essere identificato con una certa precisione (momento in cui l’azienda entra in crisi);
- **verificabile**, la manifestazione è oggettivamente riscontrabile anche da soggetti diversi dall’imprenditore.

Il carattere operativo della crisi così definito ci consente anche di definire il perimetro della *probabilità* che l’evento negativo o esiziale si manifesti, in una logica attuale e prospettica di analisi di adeguatezza dei flussi finanziari (entrate ed uscite) ed economici (costi e ricavi) tramite l’approccio *reporting- planning-reporting*.

Questo **approccio** è di tipo **interno-previsionale**⁸², in cui il momento di individuazione dell’inizio della crisi (anche attraverso l’attivazione dei presidi di controllo di *early warning*) si basa sulla redazione di piani economico finanziari che simulano gli scenari futuri in cui la gestione sarà chiamata ad operare. La previsione (*forward looking*), formulata su basi di razionalità ed oggettività⁸³, consente all’imprenditore di intercettare prontamente il momento di squilibrio economico e/o finanziario prima che si manifesti e di attuare conseguentemente le azioni correttive più opportune per la salvaguardia della continuità aziendale.

Il sistema di reporting aziendale sarà adottato con caratteristiche e complessità dei modelli che varieranno in base alle dimensioni aziendali, interrelazioni e numerosità dei processi e fronti di rischio dell’organizzazione. Quindi non esiste un sistema migliore in assoluto, ma questo dovrà essere calato nella realtà aziendale di riferimento rispetto a ciò di cui ha bisogno. In tal senso,

⁸¹ A. Quagli, *Il concetto di crisi di impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, Crisi di Impresa e Fallimento, 2016. www.blog.ilcaso.it, consultato nel maggio 2023.

⁸² Oltre l’approccio scelto dal nostro Legislatore, esistono in tecnica aziendale anche: **a) l’approccio esterno**: il momento della crisi viene riconosciuto quando l’andamento della gestione ha ricadute economiche sui terzi creditori e quindi è rilevabile anche dall’esterno. Sicuramente tale tipo di approccio presenta un livello di oggettività alto; tuttavia, comporta una emersione tardiva della crisi (*quasi insolvenza*) e risulta incompatibile con il disposto della *tempestiva rilevazione*; **b) l’approccio interno-consuntivo**: la crisi viene accertata dai consuntivi contabili dove la situazione finanziaria aziendale risulta dai saldi contabili. Il limite di questo approccio è che le scelte correttive verrebbero operate su situazioni ormai concluse non tenendo conto quindi delle prospettive gestionali future (approccio *forward looking*). Sui possibili approcci per la definizione della crisi cfr.: A. Quagli, *Il concetto di crisi di impresa...* cit.

⁸³ Fondamentale a tale scopo è la qualità del sistema informativo aziendale, non solo contabile, adottato e implementato dall’impresa.



l'**adeguatezza** degli assetti OAC, ai fini che ci occupano, trova sinonimo in **efficacia** (soprattutto nelle entità più piccole) se consente di **assumere decisioni tempestivamente**. In sostanza, meglio optare per un sistema di reporting meno "avveniristico" (che si traduce anche in un minor costo per l'azienda), ma che sia efficace ad intercettare prontamente *l'incapacità dei flussi di cassa, attuali e prospettici, di adempiere le obbligazioni assunte e pianificate*.

In altri termini, attraverso un sistema di pianificazione dinamica occorre vigilare sullo stato di salute aziendale e lo stesso deve essere in grado di individuare prospetticamente il momento in cui la gestione caratteristica aziendale non genererà più flussi finanziari, attuali e futuri, adeguati ad onorare i debiti anch'essi attuali e futuri. Un sistema così configurato è peraltro utile se non indispensabile per la compilazione del test e della lista di controllo di cui all'art. 13 c.c.i.i.

5.5. CONTABILITÀ GENERALE E ADEGUATI ASSETTI OAC

Dedotta la rilevanza tanto dei profili economici, quanto dei profili finanziari della gestione, dobbiamo ricorrere al combinato disposto dell'art. 2086 c.c. e dell'art. 3 c.c.i.i. per andare a costruire uno strumento che ci consenta di monitorare lo stato di salute dell'impresa nell'ottica della continuità aziendale e della prevenzione della crisi.

Intanto, a mente dell'art. 3 c.c.i.i., il controllo di gestione deve essere in grado di intercettare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario. Le situazioni di equilibrio e squilibrio⁸⁴ sono ovviamente connesse ai cicli della gestione economica e finanziaria che, notoriamente, sono asincroni e pertanto richiedono una lettura prospettica degli andamenti anche in chiave patrimoniale⁸⁵, per non generare falsi allarmi.

L'organizzazione del "cruscotto" di strumenti di monitoraggio e verifica della sostenibilità del debito e della continuità aziendale, in una prospettiva di almeno dodici mesi con meccanismo di scorrimento (periodo $t_1-t_2 > \text{periodo } t_{1+1}-t_{2+1} > \text{periodo } t_{1+2}-t_{2+2}$ e così via), deve basarsi su un sistema

⁸⁴ In ottica aziendalistica, si è teorizzato che una situazione di "disequilibrio virtuoso" in qualche modo rappresentativo della capacità dell'azienda non di generare solo quanto sufficiente per sopravvivere ma anche per crescere e svilupparsi, debba considerarsi "... l'obiettivo di fondo dell'azienda, tutta protesa a percorrere nuovi indirizzi gestionali, ad intraprendere nuove attività..." e pertanto "le aziende, a nostro parere, sono in continuo divenire e rifuggono dall'equilibrio, comunque lo si voglia caratterizzare: economico, finanziario, di breve o di medio - lungo andare, perché non consente loro di beneficiare di vantaggi competitivi e, quindi, di non veder favorevolmente riconosciuto dal mercato il valore che esse dichiarano di aver assemblato." G. Catturi, *La "valorialità" aziendale*, vol. I, Cedam, Padova, 2007, pag. 70. Nei limiti di questo lavoro, le considerazioni dell'Autore possono rispecchiarsi nel principio di insindacabilità contenuto nella *Business Judgement Rule* e forniscono una chiave di lettura degli eventuali squilibri patrimoniali o economico-finanziari segnalati grazie all'implementazione di adeguati assetti OAC: squilibri di derivazione meramente contabile possono non rappresentare motivo di allarme laddove l'evenienza sia prevista nei piani aziendali e quindi risulti strumentale ad obiettivi aziendali prefissati; ciò purché se ne conduca comunque un'analisi qualitativa di coerenza con i predetti obiettivi.

⁸⁵ La variazione continua della situazione patrimoniale quale conseguenza degli atti della gestione economico-finanziaria è così sintetizzata: "le operazioni di gestione che essa (n.d.r.: l'unità aziendale) attiva per assolvere alla funzione economica assunta, nel generare flussi in entrata ed in uscita, modificano, più o meno significativamente, in relazione all'intensità di quei flussi, l'elemento patrimoniale che ne costituisce punto di partenza o di arrivo, provocando, per conseguenza, la continua variazione qualitativa dell'originaria compagine patrimoniale." G. Catturi, *Principi di economia aziendale*, VI ed., Cedam - Wolters Kluwer, Milano, 2019, pag. 423.



di reporting aziendale organizzato secondo la logica del *forward looking*, che prevede la successione *budget – verifica – report – aggiornamento*.

Come si è visto nei precedenti interventi, il tema dell'adeguatezza, che rappresenta un precetto giuridico flessibile (o forse, meglio, elastico), è elemento discriminante sulla bontà degli assetti OAC adottati. In linea teorica, possiamo affermare che un assetto OAC sia adeguato quando consente all'imprenditore di avere a disposizione informazioni appropriate, storiche e prospettiche, che gli consentano di effettuare scelte gestionali tempestive e coerenti, siano esse di indirizzo o correttive, rispetto al perseguimento degli equilibri patrimoniali ed economico-finanziari.

Per fare un esempio, **non si può considerare adeguato un assetto amministrativo-contabile basato solo sulle rilevazioni in contabilità generale** in quanto, come noto, tra avvenimento e sua registrazione c'è un ritardo fisiologico (la normativa fiscale in materia di aggiornamento delle scritture contabili concede un termine di sessanta giorni) e, poi, si tratta pur sempre di rilevazioni di qualcosa di già accaduto e quindi al più, nell'ottica del presente lavoro, utile per costruire le serie storiche da porre a base di talune valutazioni prospettiche.

Le esigenze suddette possono essere soddisfatte laddove il criterio di adeguatezza del solo assetto contabile risponda a tre necessità:

1. Ottenimento di una rappresentazione dei fatti di gestione completa, tempestiva ed attendibile;
2. Produzione di informazioni valide ed utili per le scelte della gestione economica e finanziaria e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
3. Produzione di dati attendibili per il bilancio di esercizio.

Il terzo punto è, a ben vedere, un corollario dei primi due; ne discende che, considerata la centralità del bilancio d'esercizio nella vita aziendale⁸⁶, tale da essere meritevole di puntuale regolamentazione giuridica e tecnica, già di per sé le risorse impiegate nell'implementazione di adeguato sistema amministrativo-contabile non rappresentano un mero costo per adempimenti burocratici ma un investimento necessario, calato nelle più ampie esigenze di un sistema di adeguati assetti OAC, per il buon andamento della gestione. Cosa non sempre percepita come tale dagli imprenditori minori.

5.6. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (PPC) NELLA LOGICA DELL'APPROCCIO *FORWARD LOOKING*.

Nella prassi e nella dottrina aziendalistica esistono una molteplicità di modelli di Pianificazione, Programmazione e Controllo. Non esiste quindi un "modello ottimo"; pertanto affinché detto

⁸⁶ In particolare, il riferimento deve qui intendersi al bilancio come strumento informativo e decisionale per gli *shareholder* e gli *stakeholder* (lavoratori, fornitori e clienti, istituti di credito e finanziari, territorio, uffici tributari ecc.).



sistema venga implementato correttamente nel complesso aziendale⁸⁷ (onde evitare il sovra o sottodimensionamento) è necessario che esso sia il frutto di un processo articolato, strutturato e condiviso da tutta l'organizzazione e coerente con la natura, la dimensione e la complessità dell'impresa.

In questo processo sistematico e pianificato, fondamentali saranno i comportamenti aziendali ed i processi di analisi e decisione volti ad un monitoraggio capillare dello stato di salute aziendale. Ne discende che per l'attuazione di una sana e prudente gestione, l'organizzazione ne dovrebbe essere dotata a prescindere, indipendentemente da quanto richiesto dal c.c.i.i..

Come già ampiamente trattato, l'art. 2086 c.c. obbliga l'imprenditore societario o collettivo a dotarsi di adeguati assetti OAC; questa clausola generale trova un precedente e si sistematizza con esso nell'**art. 2381** comma 3: *"Il Consiglio di Amministrazione⁸⁸, sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i **piani strategici, industriali e finanziari della società**; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il **generale andamento della gestione.**"*

Si individuano quindi, come elementi di un adeguato assetto OAC, i piani strategici, industriali e finanziari, i quali costituiscono attività di *reporting* aziendale necessari per il controllo dell'andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione.

Il **bilancio di esercizio, di cui agli artt. 2423 e seguenti c.c.**, è invece lo strumento principale per la **rilevazione attuale del generale andamento della gestione**, comprensivo anche delle sue declinazioni infrannuali.

Per il monitoraggio della **prevedibile evoluzione della gestione** lo strumento che possiamo considerare adeguato è quello del **budget**.

Considerando che l'art. 2083, comma 3, c.c. impone le attività di controllo sulla capacità di copertura finanziaria dei debiti "almeno per i dodici mesi successivi", il set minimo di strumenti per la verifica, in una logica *dinamica*; può essere sintetizzato in:

- bilancio di esercizio, con valore consuntivo;
- bilancio semestrale, con valore consuntivo;
- *budget* annuale, con valore preventivo;
- *revised budget* semestrale, con valore rideterminativo;

⁸⁷ Un rischio da evitare, in presenza di ambienti organizzativi poco maturi, è quello di degradare il suddetto precetto a mero adempimento, svilendone quindi l'utilità e l'importanza che il sistema di pianificazione, programmazione e controllo riveste in qualsiasi processo e crescita aziendale.

⁸⁸ Almeno su base semestrale; le caratteristiche del *reporting* e della sua periodicità dipendono dalla natura e complessità dell'azienda.



- prospetto dei flussi di cassa, con valore prospettico e soggetto a revisione semestrale⁸⁹.

In sostanza, la norma non stabilisce la forma dell'assetto amministrativo⁹⁰ (strumenti/sistemi di pianificazione e controllo: piani, *budget* e *reporting*)⁹¹, ma soltanto gli obiettivi che si intende perseguire attraverso di esso. Infatti, detto sistema dovrà essere in grado, pertanto, almeno per i dodici mesi successivi, di (art.3, comma 3, c.c.i.i.) di:

1. rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**;
2. verificare la **sostenibilità dei debiti** e le prospettive di **continuità aziendale**.

Per il perseguimento di detti obiettivi, il sistema amministrativo dovrà conformarsi, con un criterio di proporzionalità⁹² rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa (ex art. 2086 c.c.) come un "*sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti, con particolare riguardo:*

- *agli obiettivi strategici, di medio-lungo periodo;*
- *agli obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;*
- *agli obiettivi di reporting, volti a garantire la rilevanza, la chiarezza, precisione, la tempestività e l'affidabilità dei flussi informativi a supporto della gestione aziendale.*"⁹³

Integrando gli obiettivi così definiti dall'art. 3 c.c.i.i. con l'approccio *forward looking* (interno-previsionale), è possibile enucleare i profili tecnici della corretta applicazione del sistema di pianificazione programmazione e controllo così voluto dal Legislatore il quale dovrà consentire di:

- a. **monitorare, a scadenze brevi, la gestione** nei suoi aspetti economici, patrimoniali e finanziari, operativi e strategici (*reporting- planning-reporting*)⁹⁴;

⁸⁹ L'elaborazione semestrale costituisce il termine minimo di *reporting*. Tuttavia, se il termine semestrale può essere congruo rispetto alle attività di budget, meno la verifica dei flussi di cassa. La dinamica finanziaria è quella che più influisce sull'andamento generale della gestione, non solo in termini di sostenibilità del debito, ma soprattutto per quanto riguarda il sentiero di espansione dell'impresa. Un maggior frazionamento dei periodi (trimestrale, mensile) consente una più puntuale verifica dei trend.

⁹⁰ L'assetto amministrativo è parte del concetto più ampio di assetto organizzativo e riferisce a tutti i sistemi operativi (informativi, di comunicazione, decisionali, di pianificazione programmazione e controllo, di gestione del personale, di coordinamento) che sono alla base per la misurazione della *performance* aziendale in termini economico-finanziari.

⁹¹ Una efficace identificazione di cosa si intenda per "assetto amministrativo" viene fornita dalla Scuola Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale – SIDREA che lo individua in: "*strumenti/sistemi di pianificazione e controllo (piani, budget e reporting) ed alle procedure per il loro utilizzo, che permettono ex ante di disporre di indicatori indispensabili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale, le variabili rilevanti e le leve a disposizione del management, nonché di monitorare ex post, anche da elementi forniti dal sottosistema contabile, gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati.*" Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., (a cura di), *Le parole della crisi*. Op. cit., pag. 32.

⁹² Criterio indispensabile soprattutto quando si è in presenza di imprese non grandi, che possono percepire i costi di un sistema amministrativo appena evoluto in termini di adempimento e non di investimento.

⁹³ Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., *Le parole della crisi*. Op. cit. pag. 33.

⁹⁴ Il controllo dell'andamento e del risultato della gestione non può essere limitato al momento della sola chiusura del bilancio di esercizio (approccio interno-consuntivo), ma deve essere un processo continuo, sistematico e dinamico a cicli pianificati (mensili, trimestrali, semestrali) sulla base della complessità e rischio aziendale.



- b. **intercettare precocemente** possibili segnali di squilibrio economico- finanziario (*early warning*);
- c. attivare un **processo decisionale tempestivo** finalizzato alla correzione delle criticità emerse, con puntuale valutazione del rischio di insolvenza (*recovery planning*).

In altri termini il sistema di programmazione e controllo aziendale⁹⁵ deve essere in grado di verificare preventivamente che la gestione caratteristica sia in grado di sostenere il debito (fabbisogno finanziario prospettico) attraverso i flussi finanziari di natura reddituale che l'azienda genera in modo autonomo ed ordinario⁹⁶.

5.6.1. IL SISTEMA PPC: ELEMENTI E CRITICITÀ.

Il sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo consente, nel processo operativo aziendale, di effettuare la verifica (su dati consuntivi, correnti e prospettici) dell'andamento della gestione, fornendo informazioni organizzate ai fini delle scelte economiche da parte dell'imprenditore. La sua rilevanza, ai fini degli adeguati assetti OAC, soprattutto per quanto attiene la fase previsionale, è di tutta evidenza.

Le fasi del sistema di PPC sono:

- la **pianificazione** (momento delle idee)⁹⁷: è il processo con cui si formulano le previsioni rispetto a futuri scenari e si assumono le decisioni strategiche dell'impresa (individuazione dei mezzi più idonei per rendere plausibile il futuro identificato);
- la **programmazione**⁹⁸ (momento dell'azione): sulla base delle linee strategiche vengono attuate le azioni operative più opportune in un arco di breve termine.

⁹⁵ Sul punto si è sostenuto che gli strumenti di programmazione e controllo non necessariamente integrano la funzione di pianificazione e quindi, pur essendo parte degli assetti OAC, da soli non ne assicurano l'adeguatezza; infatti "solo laddove il corretto utilizzo di tali strumenti avviene in modo strutturato e continuativo, con il supporto di idonee procedure operative (tipiche dei sistemi di controllo interno) ed efficaci sistemi informativi, si può ritenere di essere in presenza di veri e propri sistemi di reporting, budgeting e pianificazione la cui gestione, nelle realtà aziendali che presentano strutture organizzative complesse, risulta spesso affidata ad apposite unità organizzative." In Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., (a cura di) *Le parole della crisi*. Op. cit. pag. 34. Anche qui, però, si fa riferimento alle strutture organizzative complesse e quindi, in presenza di strutture che tali non sono occorrerà un particolare impegno da parte tanto degli imprenditori, quanto degli operatori a loro supporto.

⁹⁶ Il ricorso ad operazioni straordinarie, ad aumenti di capitale o dismissioni degli asset aziendali non eludono il concetto di crisi se assunte come azioni correttive. Le azioni correttive a cui si fa riferimento sono quelle assunte nello svolgimento ordinario della gestione.

⁹⁷ La pianificazione è un'attività, seppur basandosi su elementi quali-quantitativi, che risente comunque di una alea di soggettività data dal meccanismo di oscillazione tra ciò che si intenderebbe perseguire e ciò che si può effettivamente realizzare sulla base dei mezzi disponibili (attuali e futuri). Il carattere oggettivo della "buona scelta", nella molteplicità di alternative economiche individuabili, si ha solo nel *post* azione, in sede di consuntivo. In tal senso l'attività di controllo periodico svolge un ruolo fondamentale: consente di riprogrammare l'azione verso scelte più efficaci in base al continuo addivenire degli scenari e delle risorse. Il frazionamento del tempo futuro (**arco delle strategie**) in sottosezioni temporali più brevi/ attuali (**arco delle azioni**) sottopone a costante verifica il *breve* con impatti di rideterminazione del medio - lungo. Questo approccio situazionale consente di ottenere un modello predittivo (a nostro avviso non solo dinamico e previsionale) di scelte economiche, generando un sistema intelligente che corregge sé stesso ad intervalli regolari (processo continuo di riproposizione delle variabili causali di piano/i).



- il **controllo** (momento della verifica delle idee e delle azioni): è il processo con il quale si verificano i risultati conseguiti e si analizzano rispetto agli obiettivi prefissati in sede di pianificazione (analisi di scostamento). I dati che emergono da tale processo sono gli *input* per la ripianificazione e riprogrammazione aziendale.

In sostanza, in una dinamica circolare, il sistema di PPC tende a realizzare il seguente processo: *pianifica – esegui – controlla – correggi - riprogramma*. Si assiste ad una costante attualizzazione del futuro (*forward looking*) all'interno degli intervalli di controllo scelti (semestrali, ma preferibilmente mensili).

Tanto più il sistema di PPC è efficace, tanto più realizzerà gli scopi dell'art. 2086 c.c. nei termini della *gestione della probabilità* del verificarsi degli eventi, diventandone quindi presidio per la salvaguardia della continuità aziendale attraverso l'innalzamento delle soglie di consapevolezza nel sistema delle decisioni aziendali.

È da considerare che autorevole dottrina aziendalistica individua nella mancanza o nella carenza del sistema di PPC una delle possibili cause di insolvenza. Di questo aspetto il nuovo c.c.i.i. ne tiene conto: infatti l'imprenditore dovrà dotarsi di strumenti che non si limitino soltanto alla verifica di possibili squilibri attraverso le analisi di bilancio (*ex post*), ma che siano anche in grado di anticipare i fattori della crisi di impresa mediante i presidi dell'allerta precoce (*early warning*)⁹⁹.

Ne consegue che il sistema di PPC, per essere anche strumento per la salvaguardia della continuità aziendale deve essere strettamente aderente all'oggetto ed alla realtà dell'impresa misurata, consapevoli che le piccole e medie imprese faticeranno di più nell'adozione di tali sistemi. Sul punto occorrerà particolare impegno, soprattutto nella costruzione di una "sensibilità sul dato"¹⁰⁰ che deriva, oltre che da una cultura valutativa, soprattutto da una puntuale mappatura delle caratteristiche aziendali rispetto alle quali saranno scelti i sistemi, i metodi e le variabili da adottare per la misurazione dei processi¹⁰¹.

⁹⁸ La programmazione, a seconda delle caratteristiche organizzative dell'azienda, può essere inserita nella fase di pianificazione.

⁹⁹ E' stata posta l'attenzione, ancora una volta, prima sul fattore culturale per il quale "*L'imprenditore deve quindi assumere consapevolezza dell'importanza del controllo di gestione e, più in generale, della pianificazione aziendale*" e poi su come il cambio di visione gli consentirà di definire tanto la strategia aziendale, quanto le azioni con essa coerenti e di valutare l'andamento "*in maniera da individuare i punti di debolezza ed eventuali azioni di miglioramento da intraprendere, per evitare l'emersione di situazione di squilibrio che, se non affrontate tempestivamente, possono portare a crisi conclamate e, nelle peggiori ipotesi, all'insolvenza*". AA.VV., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Per la gestione di impresa e la prevenzione della crisi*, Maggioli Editore, 2022, pag. 95.

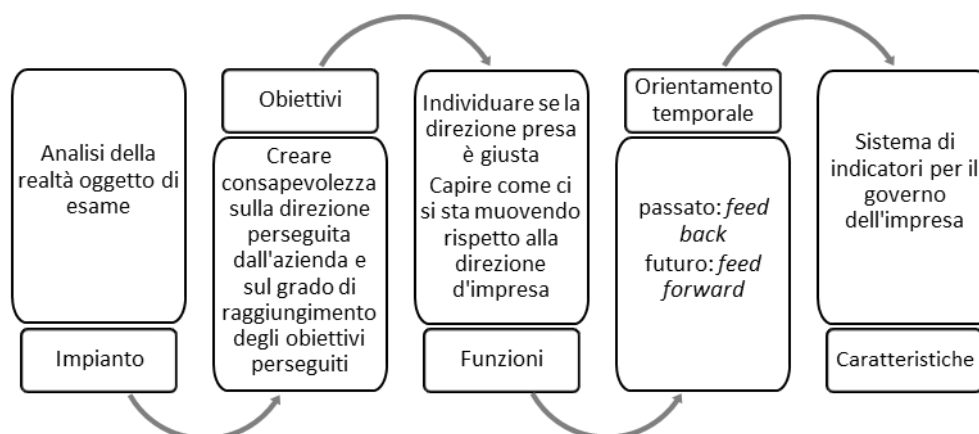
¹⁰⁰ In termini quantitativi, qualitativi e conseguentemente valutativi.

¹⁰¹ Probabilmente, per le piccole entità e per le imprese meno strutturate, si assisterà ad una proliferazione di sistemi *software* generalisti. Il rischio è quello non solo di cadere nel *mero adempimento*, ma di avere un sistema di PPC che non essendo tarato sulle specificità del complesso aziendale da misurare fornisca informazioni poco efficaci per le scelte economiche attuali e prospettiche.

5.6.2. IL SISTEMA (PPC): VALORIZZAZIONE

Ai fini della tempestiva rilevazione dei primi segnali della crisi che minano gli equilibri economico-finanziari, il sistema di PPC dovrà essere valorizzato in considerazione di:

- **analisi aziendale puntuale:** individuazione dei punti di forza e debolezza del ciclo reddituale (costi e ricavi) e dell'organizzazione (interna e esterna);
- **pianificazione strategica:** individuazione degli obiettivi e sviluppo dei piani industriali (o *business plan*) a medio/lungo termine;
- **programmazione corrente:** per la gestione efficiente dei fattori produttivi e delle variabili di breve periodo attraverso la redazione dei *budget*;
- **verifica flussi finanziari:** costante monitoraggio dell'equilibrio finanziario attraverso i *budget* di cassa;
- **analisi degli scostamenti:** verifica degli obiettivi raggiunti rispetto a quelli preventivati, analisi delle cause, scelta delle azioni correttive



Fonte: U. Bocchino (a cura di), *Il controllo di gestione. Principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni*. Il Sole 24 Ore, Milano, 2011.

In tale processo un ruolo fondamentale lo assume il *reporting* aziendale, che costituisce il sistema delle procedure e degli strumenti necessari per la rappresentazione e l'analisi¹⁰² del risultato di gestione definito in sede di *budget*.

Il sistema di *reporting* per essere coerente con l'approccio *forward looking* potrebbe essere costituito¹⁰³ da:

- un **report economico generale** da cui emergano i principali indicatori: margine di contribuzione; EBITDA¹⁰⁴; risultato operativo e netto; *break even analysis*, analisi per indici¹⁰⁵.

¹⁰² Per una completa trattazione dell'argomento, si rinvia a: Di Lazzaro F., Musco G., *Analisi Aziendale, Metodi e strumenti*, G. Giappichelli Editore, 2021.

¹⁰³ Ogni sistema potrà calibrarlo in senso estensivo o meno a seconda della natura e complessità dell'azienda con un grado di dettaglio in funzione degli obiettivi strategici da perseguire.

¹⁰⁴ L'EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) è da preferire all'EBIT (*Earnings Before Interest Taxes*), in quanto non è influenzato da politiche valutative legate agli ammortamenti e svalutazioni (costi non monetari) e come tale risulta essere più oggettivo. Inoltre, EBITDA misura il flusso di cassa potenziale della gestione operativa corrente, in quanto i



Questi elementi influiscono sul meccanismo di creazione del valore dell'azienda e richiedono un costante monitoraggio;

- un **report economico settoriale** con analisi per centro di costo, per prodotto e per cliente;
- un **report finanziario generale** organizzato per rendiconto di struttura e flussi finanziari e panel di KPI finanziari;
- un **report finanziario settoriale** tramite un rendiconto dei flussi finanziari ed analisi del CCNO¹⁰⁶.

Per consentire le attività di controllo ed analisi di scostamento è opportuno che i modelli previsionali siano speculari a quelli consuntivi.

Per poter apprezzare, in termini operativi, i concetti di "adeguato" e "tempestivo" si propone una esemplificazione applicativa del modello *reporting - planning - reporting* con l'approccio *forward looking*.

5.6.3. IL SISTEMA PPC: ESEMPLIFICAZIONE

L'esemplificazione prende in esame una ipotetica impresa di produzione di beni, operante sul mercato domestico, in situazione di continuità aziendale, che non presenta nel bilancio d'esercizio 2022 nessun segnale di allarme reddituale e finanziario

Con l'approccio *looking forward*, considerata la corrente situazione economica, i budget previsionali vengono stressati introducendo delle variabili influenzate dal mutare di condizioni esterne all'azienda verso le quali la stessa ha ridotte o nulle capacità di incidenza (aumento dei tassi di interesse, aumento dell'inflazione, aumento dei costi dei fattori di produzione); la simulazione genera una perdita di valore sia attuale che prospettica, con conseguente progressivo peggioramento dell'equilibrio economico e finanziario. Vengono quindi ipotizzate delle azioni correttive, proiezione i risultati a dodici mesi (limite minimo normativo).

L'esemplificazione non intende dare valori puntuali, ma evidenziare i trend da analizzare, utilizzando gli strumenti professionali propri del PPC¹⁰⁷.

ricavi ed i costi che concorrono alla sua formazione hanno tutti natura monetaria (tali componenti presentano tanto manifestazione reddituale (ricavi/costi) che manifestazione finanziaria, che può essere attuale (entrate/uscite) o differita (crediti/debiti)). **In tal senso l'EBITDA è l'indicatore del cash flow prodotto dalla gestione operativa corrente**, valori negativi (Costi > Ricavi) indicano che l'impresa presenta uno squilibrio economico ed una insufficiente liquidità.

¹⁰⁵ Gli indici di redditività maggiormente utilizzati sono il ROI (*Return On Investment*), nelle sue determinanti del ROS (*Return On Sales*) e CT (*Capital Turnover*), il ROE (*Return On Equity*) e la sua scomposizione.

¹⁰⁶ Il CCNO (Capitale Circolante Netto Operativo) misura la liquidità che l'impresa è in grado di generare attraverso le proprie attività operative. Si consideri che un incremento di CCNO assorbe liquidità, un decremento genera liquidità.

¹⁰⁷ Sul tema del controllo di gestione, si rinvia tra i tanti a Busco C., *Il controllo di gestione*, Ipsoa - Wolters Kluwer, Milano, 2018; in materia di analisi di bilancio, nella copiosa manualistica: Silvi R., *Analisi di bilancio. La prospettiva manageriale*. McGraw-Hill, Milano, 2012. Sul processo di budgeting, con schemi ed esempi pratici, si rinvia al sempre attuale: Buttignon F., Ferrarese P., *Il Budget*, in Bocchino U. (a cura di), *Controllo di gestione*, op. cit. L'analisi di uno specifico caso aziendale, al quale si rinvia per alcune interessanti considerazioni operative, si trova in Dalena P., *Adeguati assetti amministrativi e contabili per prevenire la crisi d'impresa: un caso aziendale*. Amministrazione e finanza n. 10/2022, Ipsoa - Wolters Kluwer, Milano 2022.



A) Analisi dei dati consuntivi (*reporting*)

I dati consuntivi economici e finanziari ipotizzati mostrano la seguente situazione al 30/06/2023:

1 - REPORT ECONOMICO GENERALE DAL 31/12/2022 AL 30/06/2023

CONSUNTIVO	DATI A SALDI PROGRESSIVI			DATI DI PERIODO	
	31/12/2022	31/03/2023	30/06/2023	1^ TR23	2^ TR23
FATTURATO	42,50	9,87	21,40	9,87	11,53
costi diretti 1	23,80	5,50	12,61	5,50	7,11
costi diretti 2	10,30	2,41	5,09	2,41	2,68
costi diretti 3	1,90	0,44	0,94	0,44	0,50
altri costi diretti 4 (variabili e fissi)	0,72	0,19	0,42	0,19	0,23
<i>totale</i>	<i>36,72</i>	<i>8,54</i>	<i>19,06</i>	<i>8,54</i>	<i>10,52</i>
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	5,78	1,33	2,34	1,33	1,01
Costi indiretti 1	1,09	0,27	0,57	0,27	0,30
costi indiretti 2 (generalisti e di struttura)	2,70	0,61	1,36	0,61	0,75
<i>totale</i>	<i>3,79</i>	<i>0,88</i>	<i>1,93</i>	<i>0,88</i>	<i>1,05</i>
EBITDA	1,99	0,45	0,41	0,45	- 0,04
ammortamenti e accantonamenti	1,13	0,28	0,57	0,28	0,29
EBIT	0,86	0,17	- 0,16	0,17	- 0,33
saldo gestione finanziaria	- 0,31	- 0,06	- 0,13	- 0,06	- 0,07
saldo gestione straordinaria	0,05	0,01	0,02	0,01	0,01
RISULTATO LORDO	0,60	0,12	- 0,27	0,12	- 0,39
imposte	0,40	-	-	-	-
RISULTATO NETTO	0,20	0,12	- 0,27	0,12	- 0,39

2 - REPORT STRUTTURA FINANZIARIA DAL 31/12/22 AL 30/06/23

	31/12/2022	31/03/2023	30/06/2023
Impieghi netti	17,5	17,8	17,9
CCNO	4,1	4,20	4,40
capitale fisso	13,4	13,60	13,50
Fonti nette	17,5	17,8	17,9
debito finanziario netto a breve	2,8	3,40	4,10
debito finanziario netto a medio	9,7	9,30	8,90
debiti medio termine operativi	1,6	1,60	1,60
mezzi propri	3,4	3,50	3,30

Da una prima analisi, emerge che il primo semestre chiude con un risultato netto negativo (-0.27). Dall'analisi di scostamento dei trimestri emerge che, malgrado il fatturato sia aumentato, l'EBITDA, l'EBIT ed il risultato lordo sono drasticamente diminuiti (-0.39). La contrazione dei margini è influenzata dalla riduzione delle marginalità sulle vendite, generando una riduzione significativa del Margine di Contribuzione necessario a coprire i costi indiretti.



Si assiste inoltre, ad un peggioramento del fabbisogno finanziario netto a breve (da 3.40 a 4.10): nel primo trimestre la gestione corrente ha generato un flusso insufficiente a coprire il fabbisogno finanziario della gestione extracorrente (rimborso debiti pregressi, investimenti).

Questa tendenza al peggioramento era stata già intercettata nel budget annuale 2023-2024 in cui si manifestava già la perdita dell'equilibrio economico e finanziario.



3 - PIANO ECONOMICO TOTALE 2023-2024

	CONSUNTIVO			BUDGET PREVENTIVO					
	31/12/2022	31/03/2023	30/06/2023	3^TR 23	4^TR 23	1^ TR 24	2^TR 24	3^TR 24	4^TR 24
FATTURATO	42,50	9,87	11,53	11,47	11,53	11,77	12,00	12,24	12,49
costi diretti 1	23,80	5,50	7,11	6,97	7,00	7,14	7,28	7,43	7,58
costi diretti 2	10,30	2,41	2,68	2,64	2,65	2,70	2,76	2,80	2,87
costi diretti 3	1,90	0,44	0,50	0,49	0,49	0,50	0,51	0,52	0,53
altri costi diretti 4 (variabili e fissi)	0,50	0,10	0,12	0,14	0,15	0,17	0,18	0,19	0,20
<i>totale</i>	<i>36,50</i>	<i>8,45</i>	<i>10,41</i>	<i>10,24</i>	<i>10,29</i>	<i>10,51</i>	<i>10,73</i>	<i>10,94</i>	<i>11,18</i>
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	6,00	1,42	1,12	1,23	1,24	1,26	1,27	1,30	1,31
altri costi fissi	0,22	0,09	0,11	0,07	0,08	0,09	0,10	0,11	0,15
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	5,78	1,33	1,01	1,16	1,16	1,17	1,17	1,19	1,16
Costi indiretti 1	1,09	0,27	0,30	0,30	0,30	0,31	0,32	0,32	0,33
costi indiretti 2 (generali e di struttura)	2,70	0,61	0,75	0,75	0,77	0,78	0,79	0,80	0,81
<i>totale</i>	<i>3,79</i>	<i>0,88</i>	<i>1,05</i>	<i>1,05</i>	<i>1,07</i>	<i>1,09</i>	<i>1,11</i>	<i>1,12</i>	<i>1,14</i>
EBITDA	1,99	0,45	- 0,04	0,11	0,09	0,08	0,06	0,07	0,02
ammortamenti e accantonamenti	1,13	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
EBIT	0,86	0,17	- 0,33	- 0,18	- 0,20	- 0,21	- 0,23	- 0,22	- 0,27
saldo gestione finanziaria	- 0,31	- 0,06	- 0,07	- 0,08	- 0,09	- 0,10	- 0,12	- 0,14	- 0,17
saldo gestione straordinaria	0,05	0,01	0,01						
RISULTATO LORDO	0,60	0,12	- 0,39	- 0,26	- 0,29	- 0,31	- 0,35	- 0,36	- 0,44
imposte	0,40	-	-		0,23				0,24
RISULTATO NETTO	0,20	0,12	- 0,39	- 0,26	- 0,52	- 0,31	- 0,35	- 0,36	- 0,68

4 - PIANO DEI FLUSSI FINANZIARI 2023-2024

	CONSUNTIVO		BUDGET PREVENTIVO					
	1^ TR23	2^ TR23	3^TR 23	4^TR 23	1^ TR 24	2^TR 24	3^TR 24	4^TR 24
liquidità netta iniziale	- 2,790	- 3,320	-4,185	-5,098	-5,824	-6,424	-7,019	-7,577
flusso netto gestione corrente	0,290	- 0,210	-0,050	-0,075	-0,089	-0,112	-0,102	-0,159
EBITDA	0,450	- 0,040	0,110	0,090	0,080	0,060	0,070	0,020
flusso CCNO	- 0,160	- 0,170	- 0,160	- 0,165	- 0,169	- 0,172	- 0,172	- 0,179
flusso netto gestione extracorrente	- 0,790	- 0,615	-0,364	-0,364	-0,448	-0,415	-0,382	-0,380
flusso rimborso debiti finanziari pregressi	- 0,360	- 0,370	- 0,375	- 0,375	- 0,459	- 0,427	- 0,394	- 0,392
<i>QUOTA CAPITALE</i>	<i>- 0,330</i>	<i>- 0,350</i>	<i>- 0,358</i>	<i>- 0,362</i>	<i>- 0,365</i>	<i>- 0,369</i>	<i>- 0,373</i>	<i>- 0,376</i>
<i>QUOTA INTERESSI</i>	<i>- 0,030</i>	<i>- 0,020</i>	<i>- 0,017</i>	<i>- 0,013</i>	<i>- 0,094</i>	<i>- 0,058</i>	<i>- 0,021</i>	<i>- 0,016</i>
flusso investimenti	- 0,440	- 0,250						
altri flussi finanziari di gestione extracorrente	0,010	0,005	0,011	0,011	0,011	0,012	0,012	0,012
FLUSSO LORDO DI GESTIONE	- 0,500	- 0,825	-0,414	-0,439	-0,537	-0,527	-0,484	-0,539
nuova finanza di medio termine equity								
flusso rimborso debiti nuova finanza m/t	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>QUOTA CAPITALE</i>								
<i>QUOTA INTERESSI</i>								
FLUSSO NETTO DI GESTIONE	- 0,500	- 0,825	-0,414	-0,439	-0,537	-0,527	-0,484	-0,539
liquidità netta finale ante oneri finanziari	- 3,290	- 4,145	-4,599	-5,537	-6,361	-6,951	-7,503	-8,116
oneri finanziari a breve	- 0,030	- 0,040	- 0,499	- 0,055	- 0,063	- 0,069	- 0,074	- 0,079
imposte				- 0,232				- 0,245
FLUSSO TOTALE DI GESTIONE	- 0,530	- 0,865	-0,913	-0,726	-0,600	-0,596	-0,558	-0,862
LIQUIDITA' NETTA FINALE	- 3,320	- 4,185	-5,098	-5,824	-6,424	-7,019	-7,577	-8,440



Anche gli indicatori che presidiano l'equilibrio gestionale nelle sue manifestazioni economiche e finanziarie indicavano tutti valori insufficienti¹⁰⁸.

5 - ANALISI DI ALCUNI KPI (CONSUNTIVO)

	CONSUNTIVO	
	31/12/2022	30/06/2023
break even		
mdc %	14,12%	11,87%
costi indiretti	5,40	2,70
Fatturato Break EVEN	38,25	22,75
Margine di sicurezza	10,00%	-6,30%
Sostenibilità debito		
EBITDA/flussi rimborso debito		0,108
PFN	-	0,30
Struttura finanziaria		
INDICE di STRUTTURA (secondario)	0,09	0,30

B) Individuazione delle scelte correttive (*planning*)

I dati emersi dall'attività di *reporting* sono stati efficaci (adeguati), affinché possano essere prese tempestivamente le azioni correttive più adeguate, coerenti con le disponibilità dei mezzi dell'impresa. Le scelte correttive sono prese al fine di ristabilire l'equilibrio reddituale (EBITDA), finanziario (flusso finanziario totale e sostenibilità del debito) e patrimoniale (KPI di struttura). A tal fine si interverrà: sul MDC rideterminando il prezzo di vendita e potenziando i clienti che presentano una marginalità più alta; sulla ottimizzazione dei costi diretti e indiretti; sui crediti e sul magazzino che differiscono la liquidità immediata; su nuova finanza mediante l'apporto di mezzi propri e di terzi.

Sulla base di queste scelte correttive viene riformulato il piano economico e finanziario:

¹⁰⁸ Il rapporto EBITDA/flussi rimborso del debito al 30/06/2023 potrebbe essere fuorviante. Malgrado il valore sia positivo, è da considerare che tanto il numeratore che il denominatore sono negativi.



6 - PIANO ECONOMICO TOTALE 2023-2024: AZIONI CORRETTIVE

	CONSUNTIVO			BUDGET PREVENTIVO					
	31/12/2022	31/03/2023	30/06/2023	3^TR 23	4^TR 23	1^ TR 24	2^TR 24	3^TR 24	4^TR 24
FATTURATO	42,50	9,87	11,53	11,49	11,53	11,77	12,00	12,24	12,49
costi diretti 1	23,80	5,50	7,11	6,89	6,89	7,00	7,10	7,20	7,32
costi diretti 2	10,30	2,41	2,68	2,61	2,61	2,65	2,69	2,73	2,77
costi diretti 3	1,90	0,44	0,50	0,50	0,49	0,49	0,50	0,51	0,52
altri costi diretti 4 (variabili e fissi)	0,50	0,10	0,12	0,14	0,15	0,16	0,18	0,20	0,23
<i>totale</i>	<i>36,50</i>	<i>8,45</i>	<i>10,41</i>	<i>10,14</i>	<i>10,14</i>	<i>10,30</i>	<i>10,47</i>	<i>10,64</i>	<i>10,84</i>
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	6,00	1,42	1,12	1,35	1,39	1,47	1,53	1,60	1,65
Altri costi fissi	0,22	0,09	0,11	0,15	0,16	0,17	0,20	0,20	0,22
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	5,78	1,33	1,01	1,20	1,23	1,30	1,33	1,40	1,43
Costi indiretti 1	1,09	0,27	0,30	0,29	0,28	0,26	0,25	0,24	0,23
costi indiretti 2 (generali e di struttura)	2,70	0,61	0,75	0,72	0,70	0,66	0,63	0,61	0,59
<i>totale</i>	<i>3,79</i>	<i>0,88</i>	<i>1,05</i>	<i>1,01</i>	<i>0,98</i>	<i>0,92</i>	<i>0,88</i>	<i>0,85</i>	<i>0,82</i>
EBITDA	1,99	0,45	- 0,04	0,19	0,25	0,38	0,45	0,55	0,61
ammortamenti e accantonamenti	1,13	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
EBIT	0,86	0,17	- 0,33	- 0,10	- 0,04	0,09	0,16	0,26	0,32
saldo gestione finanziaria	- 0,31	- 0,06	- 0,07	- 0,06	- 0,05	- 0,04	- 0,03	- 0,02	- 0,01
saldo gestione straordinaria	0,05	0,01	0,01						
RISULTATO LORDO	0,60	0,12	- 0,39	- 0,16	- 0,09	0,05	0,13	0,24	0,31
imposte	0,40	-	-		0,24				0,60
RISULTATO NETTO	0,20	0,12	- 0,39	- 0,16	- 0,33	0,05	0,13	0,24	- 0,29

7 - PIANO DEI FLUSSI FINANZIARI 2023-2024: AZIONI CORRETTIVE

	CONSUNTIVO			PIANO PREVENTIVO					
	1^ TR23	2^ TR23	3^TR 23	4^TR 23	1^ TR 24	2^TR 24	3^TR 24	4^TR 24	
liquidità netta iniziale	- 2,79	- 3,32	- 4,19	- 1,55	- 2,15	- 2,39	- 2,54	- 2,56	
flusso netto gestione corrente	0,29	- 0,21	0,03	0,13	0,26	0,35	0,46	0,55	
EBITDA	0,45	- 0,04	0,19	0,25	0,38	0,45	0,55	0,61	
flusso CCNO	- 0,16	- 0,17	- 0,16	- 0,12	- 0,12	- 0,10	- 0,09	- 0,06	
flusso netto gestione extracorrente	- 0,79	- 0,62	- 0,37	- 0,36	- 0,37	- 0,37	- 0,36	- 0,37	
flusso rimborso debiti finanziari pregressi	- 0,36	- 0,37	- 0,38	- 0,37	- 0,38	- 0,38	- 0,38	- 0,39	
<i>QUOTA CAPITALE</i>	<i>- 0,33</i>	<i>- 0,35</i>	<i>- 0,36</i>	<i>- 0,36</i>	<i>- 0,37</i>	<i>- 0,37</i>	<i>- 0,37</i>	<i>- 0,38</i>	
<i>QUOTA INTERESSI</i>	<i>- 0,03</i>	<i>- 0,02</i>	<i>- 0,02</i>	<i>- 0,01</i>	<i>- 0,01</i>	<i>- 0,01</i>	<i>- 0,01</i>	<i>- 0,01</i>	
flusso investimenti	- 0,44	- 0,25							
altri flussi finanziari di gestione extracorrente	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	
FLUSSO LORDO DI GESTIONE	- 0,50	- 0,83	- 0,34	- 0,23	- 0,11	- 0,02	0,10	0,18	
nuova finanza di medio termine equity			2,00						
flusso rimborso debiti nuova finanza m/t	-	-	-	- 0,11	- 0,11	- 0,11	- 0,11	- 0,11	
<i>QUOTA CAPITALE</i>				- 0,09	- 0,09	- 0,09	- 0,10	- 0,10	
<i>QUOTA INTERESSI</i>				- 0,02	- 0,01	- 0,01	- 0,01	- 0,01	
FLUSSO NETTO DI GESTIONE	- 0,50	- 0,83	2,66	- 0,34	- 0,22	- 0,12	- 0,00	0,08	
liquidità netta finale ante oneri finanziari	- 3,29	- 4,15	- 1,52	- 1,89	- 2,37	- 2,51	- 2,54	- 2,49	
oneri finanziari a breve	- 0,03	- 0,04	- 0,03	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02	
imposte				- 0,24				- 0,60	
FLUSSO TOTALE DI GESTIONE	- 0,53	- 0,87	2,63	- 0,60	- 0,24	- 0,15	- 0,03	- 0,54	
LIQUIDITA' NETTA FINALE	- 3,32	- 4,19	- 1,55	- 2,15	- 2,39	- 2,54	- 2,56	- 3,11	



Con le azioni correttive intraprese, il planning riformulato riporta i risultati che si intende perseguire entro il 2024: recupero della condizione di equilibrio economico con un progressivo miglioramento dell'EBITDA, un recupero del margine di sicurezza (che ritorna positivo) ed il raggiungimento delle condizioni di equilibrio della struttura finanziaria.

8 - CONFRONTO REPORT ECONOMICO 2023-2024

	CONSUNTIVO		SENZA AZ. CORRETTIVE		CON AZ. CORRETTIVE	
			PREVENTIVO		PREVENTIVO	
	31/12/2022	30/06/2023	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024
FATTURATO	42,50	21,40	44,40	48,50	44,42	48,50
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	6,00	2,54	5,01	5,14	5,28	6,25
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	5,78	2,34	4,66	4,69	4,77	5,46
EBITDA	1,99	0,41	0,61	0,23	0,85	1,99
EBIT	0,86	- 0,16	- 0,54	- 0,93	- 0,30	0,83
RISULTATO LORDO	0,60	- 0,27	- 0,82	- 1,46	- 0,52	0,73
RISULTATO NETTO	0,20	- 0,27	- 1,05	- 1,70	- 0,76	0,13

9 - CONFRONTO STRUTTURA FINANZIARIA 2023-2024

	CONSUNTIVO		SENZA AZ. CORRETTIVE		CON AZ. CORRETTIVE	
			PREVENTIVO		PREVENTIVO	
	31/12/2021	30/06/2022	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2023
Impieghi netti	17,50	17,90	17,73	17,26	17,68	16,90
CCNO	4,10	4,40	4,74	5,44	4,69	5,07
capitale fisso	13,40	13,50	12,99	11,82	12,99	11,83
Fonti nette	17,50	17,90	17,74	17,26	17,68	16,90
debito finanziario netto a breve	2,80	4,10	5,26	7,28	1,90	2,30
debito finanziario netto a medio	9,70	8,90	8,28	6,79	10,18	8,32
debiti medio termine operativi	1,60	1,60	1,63	1,68	1,63	1,68
mezzi propri	3,40	3,30	2,57	1,51	3,97	4,60

10 - ANALISI DI ALCUNI KPI (CONSUNTIVO/PREVENTIVO)

	CONSUNTIVO		SENZA AZ. CORRETTIVE		CON AZ. CORRETTIVE	
			PREVENTIVO		PREVENTIVO	
	31/12/2022	30/06/2023	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024
break even						
mdc %	14,12%	11,87%	11,28%	10,59%	11,89%	12,89%
costi indiretti	5,40	2,70	5,50	5,15	5,72	6,03
Fatturato Break EVEN	38,25	22,75	48,74	48,61	48,12	46,79
Margine di sicurezza	10,00%	-6,30%	-9,78%	-0,23%	-8,33%	3,52%
Sostenibilità debito						
EBITDA/flussi rimborso debito		0,108	- 0,412	- 0,138	- 0,535	- 1,021
PFN		- 0,30	0,52	1,84	- 2,79	- 2,77
Struttura finanziaria						
INDICE di STRUTTURA (secondario)	0,09	0,30	- 0,51	- 1,84	2,79	2,77

Al termine di ogni trimestre il piano sarà revisionato, con l'approccio reporting – planning - reporting (*rolling budgeting*).



C) Brevi Conclusioni

Con questo breve esempio si è cercato di dare evidenza operativa ai termini “adeguato” e “tempestivo”. Nel caso trattato il sistema di *reporting* ha consentito in maniera efficace (adeguata) di intercettare per tempo i fenomeni degenerativi economici e finanziari in corso. La tempestività ha consentito di operare la buona scelta (azioni correttive) al tempo giusto e rispetto ai mezzi possibili prima che la perdita di valore complessiva diventasse troppo critica o irreversibile.

Dal caso trattato emerge, inoltre, che la corretta applicazione dell’approccio *forward looking* al sistema di PPC aziendale, consenta all’imprenditore la gestione tempestiva delle informazioni ai fini del monitoraggio delle condizioni di equilibrio economico e finanziario e conseguente riduzione del rischio di insolvenza connesso.

Emerge inoltre che implementando un sistema strutturato di controllo, comprensivo del cruscotto “*early warning*”, poniamo le basi per la verifica costante dei presupposti della continuità aziendale e conseguentemente della sopravvivenza dell’impresa stessa.



CAPITOLO 6

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI. SPUNTI DI RIFLESSIONE

di *Emanuele Rossi*

Sommario: 6.1. Note sul tema degli adeguati assetti OAC – 6.1.1. Sull'intervento suppletivo della giurisprudenza – 6.1.2. Art. 2086 e *vacatio legis* dell'art. 3 c.c.i.i. – 6.1.3. Collegio sindacale, rimedio ex art. 2409 c.c. e criterio di gradualità – 6.1.4. Prevedere la crisi per evitare l'insolvenza – 6.1.5. Adeguato assetto organizzativo e salute aziendale – 6.1.6. Segnali di allarme e segnalazioni qualificate – 6.1.7. Emersione della mancata adozione degli assetti OAC in fase ispettiva – 6.1.8. Collegio sindacale e gravi irregolarità: ancora sul criterio di gradualità – 6.1.9. Dal bilancino periodico al *forward looking* – 6.2. Brevi conclusioni

6.1. NOTE SUL TEMA DEGLI ADEGUATI ASSETTI OAC

I temi che l'operatore, in particolare il consulente dell'imprenditore, deve affrontare ogni qualvolta si trovi ad analizzare la concreta situazione del cliente, sono molteplici e talvolta anche molto differenti tra loro.

La lettura della normativa e della dottrina, unitamente alla pratica professionale, portano conseguentemente a varie riflessioni, che coinvolgono tanto l'assetto generale del sistema delineato nel presente lavoro, quanto gli specifici aspetti che la complessità degli interessi tutelati fanno emergere nell'applicazione delle singole disposizioni.

Le note che seguono ne rappresentano un campione.

6.1.1. SULL'INTERVENTO SUPPLETIVO DELLA GIURISPRUDENZA

Il tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e delle connesse misure d'allerta è ormai un argomento ricorrente tanto sulla stampa specializzata, quanto nella pratica professionale, attesa la rilevanza che tali assetti hanno assunto con l'entrata in vigore prima del novellato art. 2086 c.c., intervenuta il 16 marzo 2019, e poi del codice della crisi e dell'insolvenza, e, in particolare, dell'art. 3, intervenuta il 15 luglio 2022, dopo le notevoli modifiche apportate all'originario impianto del c.c.i.i. dal decreto legislativo 17 giugno 2022, n. 83.

Tra l'entrata in vigore del novellato art. 2086 c.c. e la più volte rimandata entrata in vigore del c.c.i.i. sono passati circa 3 anni e 4 mesi, durante i quali gli operatori si sono trovati, oltre che a fronteggiare due importanti interventi modificativi del codice in questione, alle prese con una prescrizione, quella dell'istituzione di un adeguato assetto OAC anche in funzione della rilevazione



tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita di continuità aziendale, assai scarna e al contempo non priva di pericoli per gli organi amministrativi (e di controllo) delle società.

In tale lungo e complesso lasso di tempo, l'intervento interpretativo della giurisprudenza ha svolto, con alcuni provvedimenti, una sorta di attività suppletiva alla carenza normativa.

Attività peraltro utile all'operatore che, trovandosi alle prese con il novellato art. 2086 c.c., non ancora combinato con il disposto dell'art. 3 *post* recepimento direttiva *Insoveny*, si è chiesto dove fosse sostanzialmente la novità voluta dal legislatore, stante il fatto che i principi di corretta amministrazione comunemente accettati contemplassero già la doverosa adozione di una struttura organizzativa, amministrativa e contabile idonea a supportare la gestione societaria. Principi di corretta amministrazione che traevano spunto, come rilevato più volte nei precedenti paragrafi, dall'art. 2381, comma 5, c.c., secondo il quale *"Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate."*, piuttosto che dall'art. 2403, comma 1, c.c. per il quale *"Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento."* Per gli addetti ai lavori quindi non è certo nuovo il concetto di assetto OAC adeguato, ma da principio di corretta amministrazione si è passati a marzo 2019 a prescrizione di rango legislativo, attraverso la riformulazione dell'art. 2086 c.c., tale per cui la mancata o inadeguata implementazione degli assetti costituisce oggi non più solo violazione di tali principi, ma una violazione di legge, con tutto quello che ciò comporta in termini di chiamata in causa in termini di responsabilità.

6.1.2. ART. 2086 C.C E VACATIO LEGIS DELL'ART. 3 C.C.I.I.

La portata innovativa del riformulato art. 2086 c.c. stava certamente nella statuizione dell'obbligatorietà dell'adozione di un adeguato assetto OAC, esteso a tutte le società, siano esse di persone o di capitali; mancava tuttavia, al momento dell'entrata in vigore della novella, la parte normativa contenuta nel codice della crisi, cui era demandata l'articolazione della forma e della funzione del citato assetto. All'azione suppletiva della giurisprudenza ha fatto seguito l'intervento del Legislatore, tale per cui, ad oggi, il combinato disposto tra l'art. 2086 c.c. ed il d. lgs. n. 14/2019 fornisce un quadro completo di diritto positivo atto ad orientare gli operatori.

6.1.3. COLLEGIO SINDACALE, RIMEDIO EX ART. 2409 C.C. E CRITERIO DI GRADUALITÀ

Occorre precisare come il controllo giudiziale ex art. 2409 c.c., che vale tanto per le S.p.a. e le



S.a.p.a quanto per le S.r.l. con e senza organo di controllo, si ritiene non vada intrapreso da parte dell'organo di controllo *sic et simpliciter* al primo manifestarsi di possibili irregolarità nella gestione, in quanto vi è una graduazione delle misure che possono essere adottate da parte del collegio / sindaco unico, quali la manifestazione del dissenso durante le sedute del CdA, piuttosto che, in caso di mancato riscontro positivo da parte del CdA al citato dissenso, il coinvolgimento dei soci. Logicamente ad una mancata risposta sia dell'organo amministrativo, che da parte dei soci, l'organo di controllo dovrà *obtorlo collo*, sussistendo il sospetto del compimento di gravi irregolarità nella gestione, adire la via del controllo giudiziale ex art. 2409 c.c. Un operato volto alla gradualità, monitorando però costantemente l'insorgere di segnali di precrisi, crisi ovvero insolvenza, i quali comporterebbero in capo all'organo di controllo ulteriori oneri, che vanno dalla segnalazione all'organo amministrativo della sussistenza delle condizioni per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata (precrisi), all'istanza al Tribunale per l'apertura della liquidazione giudiziale (insolvenza), laddove non avesse provveduto in via autonoma l'organo amministrativo.

6.1.4. PREVEDERE LA CRISI PER EVITARE L'INSOLVENZA

Il legislatore del codice della crisi ha definito, con l'art. 2, sia **la crisi**, che è *“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”*, che **l'insolvenza**, che è *“ lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”*.

Mentre la definizione di insolvenza¹⁰⁹ è ben nota, la definizione di crisi, invece, è nuova per il nostro ordinamento (ma non per gli aziendalisti¹¹⁰) e nella configurazione ultima derivata dal recepimento della Direttiva *Insolvency*, viene enucleato dal concetto di crisi quello di precrisi. Nello specifico, nella versione dell'art. 2, antecedente alle modifiche di cui al D. Lgs. n. 83/2022, per definire la crisi si faceva riferimento allo “squilibrio patrimoniale o economico finanziario”, inciso che, nella versione da ultimo licenziata ed in vigore dal 15.7.2022, è stata eliso e trasposto all'interno dell'art. 12 del C.C.I.I., quale presupposto oggettivo per l'accesso all'istituto della composizione negoziata, in caso di “probabilità di crisi o insolvenza”. Il Legislatore, ancora prima dei

¹⁰⁹ La definizione di insolvenza è mutuata dalla previgente legge fallimentare (art. 5) e quindi è ben nota; la legge curava anche di indicare, non tassativamente, alcuni comportamenti esteriori che potremmo definire indicatori della sopravvenuta impossibilità di adempiere regolarmente le obbligazioni da parte dell'imprenditore e cioè quando questi (art. 7) fosse fuggito, irreperibile o latitante o avesse trafugato, sostituito o diminuito fraudolentemente l'attivo o quando i locali dell'impresa risultassero chiusi.

¹¹⁰ Sul punto si veda, in questo lavoro, il cap. 5. Si richiamano inoltre le Linee guida CNDCEC *“Informativa e valutazione nella crisi d'impresa”* del 30 ottobre 2015, che in nota elencano le quattro fasi della crisi, dall'allarme al dissesto, come proposte da L. Guatri nel suo *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995, così sintetizzate: *“Un primo stadio è quello dell'incubazione, in cui si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza; un secondo stadio è quello della manifestazione della crisi, in cui si cominciano ad intaccare le risorse aziendali con un contestuale incremento dei livelli di indebitamento; nel terzo stadio si osservano gravi squilibri finanziari, con significative ripercussioni sulla fiducia delle diverse categorie di stakeholder; l'ultimo stadio, cui si giunge solo in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nel corso delle precedenti fasi, consiste nell'insolvenza e nella condizione di dissesto.”*



segnali di crisi, si è premurato di sensibilizzare gli operatori sui segnali di precisi, puntualmente delineati nel comma 4, del novellato art. 3, del D. Lgs. n. 14/2019, su cui ci si è ampiamente soffermati nel corso del presente lavoro.

6.1.5. ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO E SALUTE AZIENDALE

Ai sensi dell'art. 3, comma 3, c.c.i.i., come più volte evidenziato un assetto organizzativo adeguato deve avere tre qualità:

1. deve poter rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico/finanziario, al fine di consentire all'imprenditore di correre tempestivamente ai ripari;
2. deve poter verificare la sostenibilità dell'indebitamento esigibile nel breve periodo e le prospettive di continuità aziendale; in altri termini l'adeguato assetto deve consentire all'imprenditore di verificare l'adeguatezza o meno dei fondi disponibili e dei flussi di cassa prospettici a coprire le obbligazioni scadenti nei successivi dodici mesi;
3. deve poter fornire all'imprenditore le informazioni necessarie per utilizzare la "lista di controllo" particolareggiata ed il test pratico di risanamento contemplati dall'art. 13, comma 2, del codice della crisi e dell'insolvenza.

L'imprenditore che implementi questo assetto ha così a disposizione tutti gli strumenti per verificare lo stato di salute della propria azienda, per intercettare la crisi potenziale, affrontarla con rimedi interni e, in ultima analisi, avere la base informativa necessaria per accedere proficuamente alla composizione negoziata che è lo strumento ordinamentale per evitare che la pre-crisi o la crisi ai primi stadi evolva negativamente. Con particolare riferimento alla composizione negoziata, è bene evidenziare come un conto è sapere *quando* a questa si possa fare accesso: fino a situazioni di crisi o di insolvenza reversibile. Altro è individuare *da quando* si possa farvi accesso: situazioni di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che rendano probabile la crisi o l'insolvenza. Ciò al fine di poter delineare i contorni di un comportamento virtuoso da parte di amministratori e sindaci, anche in funzione di una loro eventuale chiamata in causa in termini di responsabilità.

6.1.6. SEGNALI DI ALLARME E SEGNALAZIONI QUALIFICATE

Circa i segnali di allarme, si pone all'attenzione il coordinamento tra l'art. 3, comma 4, lett. d) e l'art. 25-novies del c.c.i.i. relativo alle segnalazioni qualificate.

Se da una parte (art. 25-novies c.c.i.i.) l'Agenzia delle Entrate, l'Agenzia delle Entrate-Riscossione e l'INPS, nel segnalare i ritardi nei pagamenti inseriscono, nella comunicazione inviata al contribuente ed eventualmente all'organo di controllo, l'invito, laddove ne ricorrano i presupposti, a presentare l'istanza di composizione negoziata, dall'altra, l'art. 3 c.c.i.i. indica come segnale d'allarme l'esistenza stessa dei debiti scaduti nei confronti di tali enti, indipendentemente dalla loro segnalazione.



Quindi, anche in caso di mancata segnalazione da parte dei creditori qualificati, ipotesi questa verosimile in quanto alla mancata segnalazione ad oggi non corrisponde una perdita del titolo di prelazione da parte del creditore qualificato, con la conseguenza che eventuali negligenze non comporteranno una perdita di tutela del credito tributario o previdenziale, il segnale di allarme mantiene pienamente la sua efficacia. Ciò a significare che tanto l'organo amministrativo, quanto l'organo di controllo non potranno mai invocare la mancata segnalazione come elemento a discarico per eventuali responsabilità connesse all'insorgere della crisi, né dovranno necessariamente attendere la segnalazione qualificata per ritenere sussistenti i presupposti per la presentazione dell'istanza di composizione negoziata.

6.1.7. EMERSIONE DELLA MANCATA ADOZIONE DEGLI ASSETTI OAC IN FASE ISPETTIVA

L'aspetto interessante della decisione del Tribunale di Cagliari, Sezione specializzata per le imprese, N. R. V. G. 188/2021, è che il procedimento è stato attivato su istanza dei sindaci ex art. 2409 c.c. in relazione al mancato recupero di crediti nonostante fossero assistiti da garanzia reale; il tema della mancata adozione degli adeguati assetti OAC è emerso in corso d'ispezione e il Tribunale, seppur in ambito di volontaria giurisdizione, ha ritenuto dover entrare nel merito degli adeguati assetti in quanto connessi con le mancanze contestate. Ciò in virtù del fatto che, come visto *ut supra*, la mancata / inadeguata implementazione degli assetti costituisce violazione di legge fonte *ex se* di responsabilità laddove ne venisse dimostrato il nesso causale con il danno cagionato.

6.1.8. COLLEGIO SINDACALE E GRAVI IRREGOLARITÀ: ANCORA SUL CRITERIO DI GRADUALITÀ

L'operato del collegio sindacale dovrebbe seguire, come già evidenziato, criteri di gradualità: la prima fase è quella degli atti di ispezione e controllo, che costituisce la fase ordinaria; la seconda fase, una volta rilevate le irregolarità, è quella di convocare l'assemblea in caso di inerzia dell'organo amministrativo alle criticità sollevate dal collegio; esaurita infruttuosamente la fase interna, ai sindaci resta solo la tutela giudiziale, al ricorrere delle condizioni richieste dall'art. 2409 c.c. Un esempio può essere più chiaro. Il collegio sindacale di una società ritiene non sia stato implementato un adeguato assetto OAC. Il primo passo è costituito dall'interlocuzione con l'organo amministrativo al fine di ottenere la rimozione dell'irregolarità. Se, tuttavia, ciò non avviene, allora i sindaci possono/ debbono convocare l'assemblea ex art. 2406, ponendo altresì all'ordine del giorno la proposta di revoca degli amministratori, in quanto (come confermato dalla giurisprudenza in questa rassegna) la mancata adozione di adeguati assetti OAC costituisce una giusta causa di revoca dell'organo amministrativo. Esistenza della giusta causa che chiude le porte ad una possibile azione di risarcimento da parte dell'amministratore revocato. La giusta causa in questione, in particolare, sembra apparire ancora "più forte" nelle società *in bonis* in quanto per loro l'adozione di adeguati assetti OAC costituisce presidio a tutela preventiva della continuità aziendale, rispetto ad una società già compromessa cui non resta altro che agire tempestivamente per limitare i danni e se possibile



recuperare la continuità perduta; se così è, la tempestiva revoca degli amministratori, inadempienti nonostante le necessarie sollecitazioni, è indispensabile per consentire ai soci e alla società di favorire il subentro di un organo amministrativo che agisca immediatamente e sani la situazione.

Laddove neppure attraverso il consesso assembleare si addivenga ad una soluzione, allora al collegio sindacale non rimane che il rimedio ex art. 2409 c.c., anche al fine di evitare la responsabilità solidale e concorrente di cui all'art. 2407, secondo comma, c.c.¹¹¹

6.1.9. DAL BILANCINO PERIODICO AL FORWARD LOOKING

Dal punto di vista degli organi amministrativi e di controllo la riforma del diritto fallimentare sposta l'attenzione, soprattutto nelle piccole e medie entità, dal "rituale del bilancio periodico" ad un approccio *forward looking* e quindi alla necessità di valutare costantemente le prospettive aziendali nei successivi dodici mesi, attraverso la produzione di un'informativa di fatto consistente in un budget di tesoreria *rolling*, anche in rapporto ai piani di più ampio respiro aventi orizzonti temporali a tre/cinque anni. Questo approccio è necessario pure in rapporto all'interlocuzione della società con il revisore, il quale, ai sensi del Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 570, deve sincerarsi a che l'organo amministrativo abbia attestato nel progetto di bilancio la sussistenza del presupposto di continuità aziendale sulla base di elementi coerenti e documentati¹¹². Quindi quello che era considerato il momento principe per la verifica della gestione, ossia la fine dell'esercizio con il relativo bilancio, ora entra a far parte di un sistema di controllo dinamico che vede nelle prospettive a dodici mesi, verificata periodicamente nelle sue varie componenti, la regola e non l'eccezione; Riguardo la periodicità di *reporting*, l'Assonime nella richiamata Circolare n. 27/2022 esorta la presentazione di una relazione, con cadenza almeno semestrale dei dati economico finanziari di consuntivo e dei dati previsionali. Proseguendo l'Assonime nel rilevare come l'insorgenza di uno stato di crisi potrebbe giustificare una modifica della cadenza temporale dei documenti da presentare. Ancora, per quanto riguarda la rilevazione dei segnali speciali di risultanze debitorie significative (ai sensi dell'art. 3, comma 4, del Codice della crisi), la medesima Associazione ritiene che la norma in tema di assetti imponga solo che tali elementi informativi possano essere ricavati dall'assetto organizzativo, ma non sembra stabilire anche una particolare formalizzazione nei flussi informativi della (in)sussistenza degli stessi. Potrebbe però rispondere a criteri di prudenza

¹¹¹ Art. 2407 c.c. - Responsabilità – 1. I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio. 2. Essi sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica. 3. All'azione di responsabilità contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli 2393, 2393-bis, 2394, 2394-bis e 2395.

¹¹² Il Principio ISA Italia n. 570, nel quale sono presenti anche specifiche considerazioni relative alle imprese di minori dimensioni, fa riferimento alla presenza di piani di azione, previsioni economico-finanziarie e previsioni dei flussi di cassa; elenca inoltre una serie di indicatori finanziari, gestionali e di altra natura (legali, giudiziali, assicurativi) che "considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento" specificando tuttavia che "Tale elenco non è esaustivo e la presenza di uno o alcuni degli elementi riportati di seguito non implica necessariamente l'esistenza di un'incertezza significativa."



l'indicazione nei documenti presentati agli organi sociali semestralmente che i segnali debitori sono o non sono presenti.

Tutto ciò sopra esposto nel rispetto del principio di proporzionalità secondo il quale alle piccole imprese non dovrebbero essere imposti adempimenti sproporzionati rispetto alla loro dimensione aziendale; tale principio della proporzionalità trova un'efficace espressione nel principio contabile OIC 9, che, ai fini degli *impairment test*, per le imprese di minori dimensioni consente l'impiego di dati economici in luogo di dati finanziari. Siffatta semplificazione si ritiene dovrebbe trovare applicazione anche ai fini che qui interessano, sempre però rispettando l'orizzonte a dodici mesi e le cadenze di reporting *retro* evidenziate e sempre che tali semplificazioni non inficino il rispetto dei requisiti qualitativi richiesti dal novellato comma 3, dell'art. 3, del d.lgs. n. 14/2019.

6.2. BREVE CONCLUSIONE

In definitiva, la lettura combinata dell'art. 2086 c.c., ed in particolare dell'inciso di cui al comma 2: "assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa", con l'art. 3, del D. Lgs. n. 14/2019, e, nello specifico, facendo riferimento alle qualità richieste agli assetti dal comma 3 del medesimo articolo, portano a ragionamenti in termini di efficacia ed efficienza dell'operato degli amministratori. Sarà considerato diligente l'operato degli amministratori che porta ad un assetto organizzativo capace di fornire il flusso informativo richiesto dal citato comma 3, con le risorse effettivamente necessarie allo scopo. In termini di efficacia, a prescindere dal tipo di reportistica, e dalla cadenza con cui questa viene resa, quello che conta è la capacità della struttura di consentire il tempestivo flusso informativo richiesto. In termini di efficienza, però, tale flusso deve essere reso non sovraccaricando la struttura con eccessivi costi che potrebbero minare nel medio periodo la competitività aziendale. Un non facile equilibrio che contribuisce a rendere ancora più gravosa la funzione svolta da amministratori e sindaci, in un contesto macroeconomico soggetto spesso a mutevoli cambiamenti che non agevola certo la vita agli operatori.



BIBLIOGRAFIA E ALTRE FONTI

- AA.VV., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*. Per la gestione di impresa e la prevenzione della crisi, Maggioli Editore, 2022
- Assonime, *I doveri degli organi sociali per la prevenzione e gestione della crisi nel nuovo Codice della crisi*, Circolare n. 27 del 21 novembre 2022
- Abete L., *Gli “assetti adeguati” nell’impresa individuale e nelle società personali, in Gli assetti organizzativi dell’impresa - Quaderno 18*, Scuola superiore della magistratura, Roma, 2022
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005
- Bastia P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*. www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it, 2021
< https://blog.ilcaso.it/news_1127/27-07-21>
- Beccaceci B., Gandini I., Perez A., Piacentini M. (a cura di), *La continuità aziendale*, ODCEC Roma, Commissione Diritto d’impresa, 2016
- Bocchino U. (a cura di), *Il controllo di gestione. Principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni*. Il Sole 24 Ore, Milano, 2011
- Busco C., *Il controllo di gestione*, Ipsoa – Wolters Kluwer, Milano, 2018
- Camera dei deputati. Servizio Studi, *Riforma delle procedure di insolvenza*. Roma, 2022
- Campobasso G.F. (a cura di M. Campobasso), *Manuale di diritto commerciale - VIII ed.*, UTET Giuridica – Wolters Kluwer Italia, Milano, 2022
- Catturi G., *La “valorialità” aziendale*, vol. I, Cedam, Padova, 2007
- Catturi G., *Principi di economia aziendale*, VI ed., Cedam – Wolters Kluwer, Milano, 2019
- Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d’impresa*, 2015
- Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, ver. 2021
- Corte di Cassazione, Relazione n. 87, *Fallimento ed altre procedure concorsuali – in genere*, Roma, 2022
- Dalena P., *Adeguati assetti amministrativi e contabili per prevenire la crisi d’impresa: un caso aziendale*. Amministrazione e finanza n. 10/2022, Ipsoa – Wolters Kluwer, Milano 2022.
- De Sensi V., *Adeguati assetti e business judgement rule*, www.dirittodellacrisi.it, 2021
< <https://dirittodellacrisi.it/articolo/adeguati-assetti-e-business-judgment-rule>>
- Di Lazzaro F., Musco G., *Analisi Aziendale, Metodi e strumenti*, G. Giappichelli Editore, 2021



- Fallagara A., Giunta F., Paoloni A., Teodori C., (a cura di), *Le parole della crisi. La lettura degli azionalisti italiani*, FrancoAngeli, 2023
- Giannessi E., *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979
- Irrera M., *Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile*, in *Trattato delle società*, Tomo II, Società per azioni, UTET Giuridica – Wolters Kluwer Italia, Milano, 2022
- Irrera M., Riva P., *La convergenza tra le indicazioni del codice della crisi e del d.l. 118/2021: is cash still king? DSCS e TdR a confronto*. www.ristrutturazioni.azienda.ilcaso.it, 2021
<<https://ristrutturazioniazienda.ilcaso.it/Articolo/89>>
- Matranga G. (a cura di), *Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC*, Quaderno n. 47, ODCEC Milano – SAF, 2013
- Mirone A., *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del "decreto correttivo" al Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Gli assetti organizzativi dell'impresa* - Quaderno 18, Scuola superiore della magistratura, Roma, 2022
- Nazzicone L., *L'art. 2086 c.c.: uno sguardo d'insieme*, in *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Scuola superiore della magistratura, Quaderno 18, Roma, 2022
- Onida P., *Economia d'azienda*, ristampa terza edizione rifatta e ampliata, Utet, Torino, ristampa 1982
- Panfilo S., Costantini A., Massaro M. e Vaia G., *Il modello organizzativo*, in Bagnoli C. (a cura di), *Economia aziendale tra tradizione e innovazione*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2019
- Potito L. (a cura di), *Economia Aziendale*, G. Giappichelli Editore, 2017
- Quagli A., *Il concetto di crisi di impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, *Crisi di Impresa e Fallimento*, 2016. www.blog.ilcaso.it
<https://blog.ilcaso.it/news_473/02-02-16>
- Relazione illustrativa del decreto legislativo recante: *"Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366."*
- Siboni B., *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri*, FrancoAngeli, Milano, 2005
- Silvi R., *Analisi di bilancio. La prospettiva manageriale*. McGraw-Hill, Milano, 2012
- Treccani – Vocabolario on line - <<https://www.treccani.it/vocabolario/tempestivo>>
- Unioncamere, CON – Composizione negoziata, www.composizionenegoziata.cam.com.it
- Vella F., Bosi G., *Diritto dell'impresa e dell'economia*, il Mulino, Bologna, 2014
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1957



COMPOSIZIONE DELLA COMMISSIONE

Emanuele Rossi – *Presidente*
Simona Caricasulo – *Vicepresidente*
Riccardo El Sallali – *Segretario*

Componenti:

Franco Bonomi
Francesca Caponi
Alessandro Coppola
Silvia Cotroneo
Laura Iorio
Marco Letteri
Pietro Marinale
Marco Morolli
Massimo Nardinocchi
Gianluca Nera
Francesca Parente
Michele Polini
Andrea Raimondo
Edoardo Vicerè