

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI
PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

CORSO DI LAUREA IN
AMMINISTRAZIONE CONTROLLO E PROFESSIONE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**IL NUOVO CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA E
DELL'INSOLVENZA:
ASPETTI TEORICI E ATTUATIVI**

Relatore:

Chiar.mo Prof.

ANDREA PANIZZA

Candidato

Stefania MANCINO

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

Che questa possa essere la fine e, al contempo, un nuovo inizio

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO I.....	8
I. IL CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA E DELL’INSOLVENZA: SUA GENESI ED EVOLUZIONE	8
II. IL RUOLO DEL DECRETO DIRIGENZIALE DEL 28/09/2021	11
II.I. TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITÀ DEL RISANAMENTO	12
II.II. LA LISTA DI CONTROLLO PARTICOLAREGGIATA	15
III. I PRESUPPOSTI DEL CODICE.....	20
III.I. UNA NUOVA DEFINIZIONE DI CRISI E DI INSOLVENZA: L’ARTICOLO 2 DEL CODICE	22
III.II. DIAGNOSI PRELIMINARE E CONTINUITÀ AZIENDALE	23
CAPITOLO II	27
I. GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI COME PRESUPPOSTO DELLA BUONA GESTIONE E PRESERVAZIONE DELLA CONTINUITÀ	27
II. GLI STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DELLA CRISI: L’ART 3 CCII.....	29
II.I. GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: LA DIMENSIONE STATICO-STRUTTURALE.....	35
II.II. GLI ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI	42
II.III. GLI ADEGUATI ASSETTI CONTABILI.....	44
II.IV. L’ANALISI PER INDICI E PER MARGINI.....	45
II.V. IL “TEMPO” DELLA CRISI.	50
III. DOVERI E RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E DELL’ORGANO DI CONTROLLO	51
III.I. LA NUOVA RESPONSABILITÀ DELL’AMMINISTRATORE NELLE SRL	54
III.II. RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E CONTROLLO DEI SOCI	56
CAPITOLO III	58
I. GLI STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DELLA CRISI, TRA CUI L’ART. 3 DEL CCII	58
II. I POSSIBILI STADI DI UNA CRISI: IL PENSIERO DEL GUATRI.....	62
III. LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: UN NUOVO STRUMENTO PER LA GESTIONE DELLA CRISI	65
III.I. OBBLIGHI DELL’IMPRENDITORE.....	70
III.II. LA FIGURA DELL’ESPERTO INDIPENDENTE.....	70
III.III. PRESUPPOSTO OGGETTIVO, SOGGETTIVO.....	72
III.IV. L’INSOLVENZA NEI GRUPPI DI IMPRESE	77

CAPITOLO IV.	79
I. IL PIANO DI RISANAMENTO COME STRUMENTO NELLA SOLUZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA	79
I.I. IL COMPITO DELL'ATTESTATORE.	81
REQUISITI, NOMINA E ACCETTAZIONE DELL'INCARICO.	81
I.II. LA VERIFICA DOCUMENTALE.	84
I.III. GLI STRESS – TEST	85
I.IV. LA RESPONSABILITA DELL'ATTESTATORE	86
II. LA REDAZIONE DEL PIANO: UN DOVERE DELL'IMPRENDITORE.....	87
II.I. METODO, TECNICHE, CONTENUTI E FORMA DEL PIANO.	89
II.II. IL DECRETO CORRETTIVO – CENNI –	97
CONCLUSIONI.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	101
RINGRAZIAMENTI.....	103

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, l'argomento della crisi di impresa e dell'Insolvenza ha guadagnato una rilevanza sempre maggiore nell'ambito degli studi giuridici ed economici.

In questo contesto, il "Codice della crisi di impresa e dell'Insolvenza" assume un ruolo centrale, fornendo un quadro normativo completo e dettagliato per affrontare le situazioni di crisi, della ricerca della salvaguardia degli interessi degli *stakeholder* coinvolti. La crisi d'impresa, infatti, impatta significativamente sull'intero sistema economico, coinvolgendo molti soggetti, tra i quali i dipendenti, i fornitori, e gli altri creditori.

Nell'attuale e sempre più complesso scenario economico, la gestione efficace della crisi d'impresa e dell'insolvenza diventa cruciale per assicurare la continuità di ogni entità giuridica.

In tal senso, la presente tesi si propone di analizzare in modo approfondito il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza, esaminandone l'evoluzione normativa, le sue principali caratteristiche, le sue implicazioni e le eventuali lacune o aree di miglioramento, attraverso un approccio multidisciplinare che integra conoscenze di economia, finanza, gestione aziendale e diritto.

La concezione di Crisi in un'impresa non è più considerabile come un evento remoto, bensì come una fase definibile fisiologica: proprio per questo diventa molto importante riuscire a capire con un approccio *forward looking* quali siano i rischi connessi ad una crisi e quali le possibili soluzioni, prima ancora che la situazione di Crisi venga ad esistenza.

Il processo per arrivare ad un Codice della Crisi universale è stato – come vedremo – molto lungo e turbolento, data la complessità della materia.

E anche ad oggi sono molteplici gli aggiornamenti e cambiamenti del Codice stesso. L'unica sicurezza è che il Codice studia il fenomeno sia dal punto giuridico che dal punto aziendalistico.

L'elaborato, dunque, vuole fornire gli indicatori teorici-giuridici e i diversi strumenti pratici che, se individuati e adottati precocemente e tempestivamente, possono contribuire ad arginare, evitare, o superare la crisi di un'impresa con un approccio puramente aziendale.

Parte della trattazione viene occupata dall'analisi degli adeguati assetti introdotti dal codice e resi obbligatori per l'imprenditore collettivo e societario.

Vengono quindi distinti in organizzativi, amministrativi e contabili, suggerendo al lettore i principali strumenti utili all'emersione tempestiva dei segnali di Crisi.

Nel capitolo terzo viene illustrato il nuovo Istituto della Composizione Negoziata che oggi si pone come strumento centrale nella gestione della crisi d'impresa.

Attraverso l'adozione dello strumento è possibile poter intervenire tempestivamente in modo concreto nella fase c.d. di "pre-crisi" scongiurando la nascita della condizione di crisi stessa.

Tale istituto privatistico consente alle imprese in difficoltà di negoziare in modo collaborativo con i propri creditori al fine di una soluzione sostenibile per entrambe le parti.

L'ultimo capitolo analizza i principi di attestazione dei piani di risanamento aggiornati alle modifiche intervenute nei primi mesi del corrente anno: a tal proposito verranno illustrate le principali novità rispetto alla versione originaria della prima pubblicazione risalente all'anno 2014.

CAPITOLO I

Sommario.

I. Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: sua genesi ed evoluzione. - II. Il ruolo del decreto dirigenziale del 28/09/2021 e smi. – II.I. Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento. – II.II. La lista di controllo particolareggiata. – III. Presupposti del codice. – III.I. L'articolo II del Codice: nuova definizione di crisi e di insolvenza. – III.II. Diagnosi preliminare e continuità aziendale.

I. IL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA: SUA GENESI ED EVOLUZIONE

Il Nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (d'ora in poi Codice della Crisi, Codice o più semplicemente CCII) sostituisce il Regio Decreto 16 marzo 1942, numero 267, meglio conosciuto come “Legge Fallimentare”.

La nascita del Codice non è stata immediata.

Viene riconosciuto come un evento storico e rivoluzionario in materia di diritto della crisi in quanto è considerato come la fine di un percorso durato più di sette anni ed è un Codice che supera in definitiva la vecchia Legge fallimentare¹.

La crisi economica degli ultimi anni ha dato il via a diversi interventi sulle procedure concorsuali al fine di sostenere i tentativi delle aziende evitando il fallimento.

Di seguito si cercherà di dare un ordine cronologico alle vicissitudini che hanno portato alla nascita del Codice a partire dalla prima riforma sulla crisi di impresa e sull'insolvenza, realizzata dal decreto legislativo n. 14 del 2019: si basa su una delega conferita al Governo dalla legge n. 155 del 2017.

Ad istituire la Legge Delega è l'introduzione del decreto ministeriale 28 gennaio 2015 rubricato “Costituzione Commissione per elaborare proposte di interventi di riforma, ricognizione e riordino della disciplina delle procedure concorsuali”:

¹ Si tratta della prima importante disciplina della crisi d'impresa che ha sistematizzato le diverse riforme avvenute durante gli anni delle due guerre mondiali, con l'abbandono della disciplina originaria del Codice del commercio del 1882. In particolare, il Regio Decreto 267/1942 disciplinava, in particolare, il fallimento, il concordato preventivo, l'amministrazione controllata e la liquidazione coatta amministrativa, ovvero i principali istituti su cui si è basato il Diritto fallimentare italiano fino ad oggi.

attraverso questo decreto il Ministro della Giustizia costituisce la prima commissione di studio, c.d. Commissione Rordorf in onore del suo Presidente.

Gli incarichi della commissione sono principalmente quello di riordinare le procedure concorsuali al fine di semplificare gli strumenti come il concordato preventivo con continuità aziendale, salvaguardare l'occupazione imprenditoriale, promuovere gli investimenti, ridurre gli ostacoli che non permettono un "buon mercato interno" e, infine, riformare la procedura di sovraindebitamento.

La commissione del Ministero della giustizia – composta da professori universitari, magistrati, professionisti operanti del campo delle procedure concorsuali e vari funzionari del Ministero della giustizia e di altri ministeri – termina il lavoro alla fine dell'anno 2015, consegnando al Ministro della Giustizia una bozza di Legge Delega che prevede:

- la sostituzione totale della Legge fallimentare
- una nuova disciplina dell'insolvenza dei gruppi
- la riforma dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese e del regime dei privilegi
- alcune modifiche al Codice civile al fine di raccordare il diritto societario con quello concorsuale.

Il testo elaborato dalla commissione è stato recepito dalla Legge n. 155 del 19 ottobre 2017, che rappresenta il punto di partenza del percorso che sfocerà nella nascita del Codice della crisi.

Già col D. lgs. N. 14/2019 si assiste alla nascita del primo testo del Codice della Crisi e dell'Insolvenza, con previsione dell'entrata in vigore di un numero ristretto di articoli, rimandando a data successiva (15 agosto 2020) la definitiva entrata in vigore dell'intero dettato normativo. Ricordiamo, però, che questa data rimane solamente presunta, in quanto dovranno passare più di due anni per l'effettiva pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

Alcune altre correzioni sono state apportate attraverso il Decreto 20 aprile numero 36 del 2022, convertito in Legge 79 del 2022 e conosciuto come "PNR2", oltre a quelle dovute al recepimento nell'ordimento italiano della Direttiva Europea 2019/1023 (c.d. Direttiva Insolvency).

Anche il PNRR è intervenuto sul tema, indicando come materia prioritaria di giustizia la riforma delle procedure di insolvenza.

Col decreto legislativo n. 83 del 2022, il Governo applica la direttiva UE 1023/2019 relativa alle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione.

A questo proposito, possiamo affermare che nel Diritto concorsuale italiano sono molteplici i riferimenti al Diritto Europeo.

In tal senso la Raccomandazione della Commissione Europea del 12 marzo 2014 – 2014/135/UE - il Regolamento europeo 2015 / 848 del 20 maggio 2015 e soprattutto la sopraccitata Direttiva Insolvency 2019/2023 del 20 giugno 2019 sono l’emblema di questa derivazione.

La Direttiva Insolvency viene riconosciuta come il primo intervento ufficiale dell’Unione Europea atto a ravvicinare le legislazioni dei Paesi membri dettando norme sostanziali al fine di efficientare il sistema concorsuale di tutti gli Stati coinvolti.

Lo scopo è ben delineato: garantire “alle imprese e agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva che consentano loro di continuare a operare”.

Vediamo subito come la tutela non è solo a favore dell’impresa ma anche degli imprenditori, dei lavoratori autonomi e dei professionisti.

Il Legislatore Italiano è stato fortemente influenzato da questa direttiva tanto che si è voluta superare la Legge Fallimentare, in vigore dal 1942; il superamento consiste nel dare un maggior rilievo e importanza al concetto di risanamento e di conseguente continuità aziendale, dando quindi centralità agli interessi della figura del debitore e non solo dei creditori come fino ad allora.

Una data molto importante è il 24/08/2021: nasce il decreto n. 118 nel quale vengono emanate le disposizioni sulla Composizione Negoziata della Crisi (*vedi infra*), il cui obiettivo è superare la situazione di squilibrio dell’impresa prima che si arrivi all’insolvenza.

Il 15 luglio 2022, dopo non pochi cambiamenti e aggiornamenti, Il CCII entra – finalmente - in vigore.

Il Governo italiano proroga ripetutamente l’entrata in vigore del Nuovo Codice sia per la complessità del Codice stesso ma anche - e soprattutto - a causa della Crisi generalizzata che colpisce il Paese per l’emergenza Covid19: i temi su cui concentrarsi sono altri e quindi la nascita di un Nuovo Codice desta ulteriori dubbi applicativi e grande incertezza in un periodo già estremamente difficile tantoché, data la complessità dell’evoluzione del

codice, assistiamo ad un disaffezionamento alla nuova disciplina da parte degli imprenditori.

Si può dunque affermare che il Codice è entrato in vigore con una “doppia velocità”: una parte del codice nel marzo del 2019 e una parte del codice nel luglio 2022.

Tra le parti entrate in vigore da subito, troviamo l’articolo 375 che ha modificato l’art 2086 del Codice civile, introducendone il secondo comma nel quale viene enunciato l’obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (*vedi infra*); mentre la restante parte del codice sarebbe dovuta entrare in vigore nell’agosto del 2020, ma a causa della pandemia e di tutto quanto su-esposto ci sono numerosi slittamenti. Se da una parte alcuni articoli del codice rimangono fermi, dall’altra vengono ad esistenza oltre ad alcune commissioni – come la commissione Rordorf di cui si è parlato in precedenza - i decreti dirigenziali indispensabili per una corretta comprensione dello strumento: il più importante decreto dirigenziale entra in vigore il 28 settembre 2021 – verrà poi aggiornato con decreto dirigenziale 21 marzo 2023.

II. IL RUOLO DEL DECRETO DIRIGENZIALE DEL 28/09/2021

Il decreto dirigenziale del 28 settembre 2021 conteneva in origine le disposizioni del D.L. del 24/08/2021 n.118.

Sul legame tra i due decreti si è espressa la Fondazione Nazionale Commercialisti con il documento di ricerca del 4 novembre 2021.

Tre sono i principali aspetti discussi:

- la composizione negoziata della crisi introdotta con l’art. 2 del D.L. 118/2021
- la gestione dell’impresa durante le trattative
- il monitoraggio della procedura stessa

Nel documento si fa riferimento a cosa la composizione negoziata rappresenti, indicandola come “un percorso più strutturato rispetto a quello previsto dal Codice della crisi d’impresa, adeguato alle mutate esigenze di cui si è detto e meno oneroso, con il quale si intende agevolare il risanamento di quelle imprese che, pur trovandosi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario tali da rendere probabile la crisi o l’insolvenza, hanno le potenzialità necessarie per restare sul mercato, anche mediante la cessione dell’azienda o di un ramo di essa”.

Il decreto-legge 118/2021 è il decreto che per primo introduce e disciplina lo strumento della composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa: l'Istituto verrà analizzato nel capitolo tre.

Di seguito, invece, viene illustrato il decreto dirigenziale del 28 settembre 2021, aggiornato dal decreto dirigenziale del 21 marzo 2023 che contiene due importanti strumenti per consentire una valutazione preliminare della crisi:

- nella sezione I troviamo il “test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento”
- nella sezione II è presente “la lista di controllo particolareggiata”.

II.I TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITÀ DEL RISANAMENTO

Il primo strumento che analizziamo è il rapporto tra ammontare del debito da ristrutturare e ammontare dei flussi finanziari liberi che possono essere utilizzati annualmente.

Il decreto fornisce le modalità operative di attuazione, precisando però che il *test* non deve essere inteso come strumento di analisi della crisi ma come strumento di prevenzione della crisi stessa; quindi, non è da intendersi come un indice, ma deve servire a evidenziare il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare.

Attraverso questo test preliminare, l'intenzione del legislatore è quella di portare l'imprenditore ad approfondire il tema della sostenibilità del debito quale pilastro della continuità aziendale, ma anche comprendere le determinanti dei flussi, tra cui ricordiamo il “margine operativo lordo” al netto degli investimenti annui di mantenimento e del pagamento delle imposte sul reddito, che deve tendere ad un valore positivo, altrimenti risulterebbe compromessa la situazione di equilibrio economico.

All'art. 2 e 3 del decreto vengono fornite le formule di calcolo dell'entità del debito da ristrutturare (A) e dei flussi annui al servizio del debito (B).

Dal quoziente tra A e B si ottiene il *grado di risanamento dell'entità*.

Di seguito ne vengono indicate le componenti.

Entità del debito da ristrutturare (A) – il numeratore

- + Debito scaduto (con separata indicazione di quello iscritto a ruolo)
- + Debito riscadenziato od oggetto di moratoria
- + Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo
- + Rate di mutuo-finanziamento e canoni di leasing finanziario, in scadenza nei successivi due anni
- + Investimenti relativi alle iniziative industriali e di riorganizzazione del lavoro che si intendono adottare, dedotte le sovvenzioni e i contributi che l'imprenditore prevede di conseguire a fronte degli investimenti
- Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale
- Disponibilità finanziarie, nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti
- Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti

Flussi annui al servizio del debito (B) – il denominatore

- + Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime
- Investimenti di mantenimento annui a regime
- Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

Si delineano quattro scenari:

1. scenario con DIFFICOLTÀ CONTENUTE →

si identifica in un rapporto non superiore all'unità;

Esiste proporzionalità diretta tra le variabili: le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, che può collocarsi attorno a 3: quando il risultato è compreso tra 1 e 3 si configura un andamento sufficiente che permette di individuare un possibile risanamento.

2. quando il rapporto supera un certo livello, che collochiamo attorno a 3, il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
3. superato un ulteriore livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi a 5-6, la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
4. se, invece, l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Il risultato del test non costituisce un indicatore dello stato di crisi bensì uno strumento introdotto a supporto del lavoro dell'imprenditore e dei suoi advisors.

L'obiettivo consiste nel fornire elementi di valutazione dello stato di impresa che permettano una stima *ex-ante* di un possibile-concreto risanamento aziendale.

In particolare, aiuta a comprendere il grado di difficoltà del risanamento e in che misura sia ragionevolmente perseguibile il risanamento stesso.

È, in definitiva, uno strumento di diagnosi preliminare.

II.II LA LISTA DI CONTROLLO PARTICOLAREGGIATA

La sezione II del decreto delinea la lista di controllo particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per l'analisi della sua coerenza.

La procedura è praticabile da ciascun imprenditore iscritto nel registro delle imprese, attraverso il sito istituzionale di ciascuna camera di commercio.

Il Legislatore vuole fornire uno strumento di supporto che consente all'imprenditore di accedere all'Istituto della composizione negoziata, utile per la costruzione di un piano di risanamento e che affianchi l'esperto indipendente – *vedi infra* - nell'analisi di coerenza del piano.

Si tratta di una check-list che attraverso le risposte dell'imprenditore e dell'esperto indipendente consente la costruzione di un piano, strumento molto utile, sebbene non obbligatorio, per valutare la possibilità concreta di un risanamento.

I due strumenti sono molto simili ma esiste un'importante differenza:

nel test pratico si agisce attraverso un calcolo matematico, quindi il risultato è già ben specificato e cadrà nei quattro scenari elencati in precedenza; invece, attraverso la lista particolareggiata si vuole orientare l'impresa nel raggiungere un risanamento.

Le richieste presenti nella lista vogliono essere di aiuto all'imprenditore, fornendo indicazioni operative e stimolando punti di riflessione al fine di una redazione corretta coerente e affidabile del Piano.

È importante sottolineare che queste domande non vogliono essere intese come obblighi, ma solo come indicazioni che l'imprenditore dovrebbe seguire.

Infatti, non si tratta di domande che richiedono calcoli o conoscenze matematiche, ma, in definitiva, di un'analisi qualitativa dello stato di salute dell'impresa.

La check-list aiuta nella costruzione del Piano dividendo le richieste in sei sezioni:

la prima si compone di un'autovalutazione dei requisiti di organizzazione interna. Per iniziare la costruzione è fondamentale la presenza dell'organizzazione attraverso la quale

è individuabile la disponibilità di risorse umane e competenze tecniche. Ad esprimere la necessità di monitoraggio interno è il decreto stesso e senza un'organizzazione ben consolidata, la fase di monitoraggio risulta più difficile.

Nella seconda fase è richiesta una situazione contabile aggiornata dell'impresa: l'intento è capire l'entità del debito attraverso la richiesta del certificato unico dei debiti tributari, della situazione debitoria derivante dall'Agenza delle Entrate e Riscossione, del documento della Centrale Rischi, del valore dei cespiti, delle rimanenze di magazzino, dell'individuazione e identificazione dei rischi, alle informazioni sull'andamento corrente tramite i ricavi, il portafoglio ordini, i costi e i flussi finanziari, confrontandole, quando possibile, con gli stessi periodi di esercizi precedenti .

La terza sezione individua le strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi. Le domande di questa sezione permettono all'imprenditore di riflettere sull'origine delle cause della crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, con il fine di definire le strategie industriali necessarie che si intende adottare.

Vengono distinte fasi con una durata massima di cinque anni: qui l'imprenditore deve stimare ricavi, costi fissi e variabili, investimenti, le imposte sul reddito, ed evidenziare se le stime svolte sono coerenti con la situazione in atto e i dati storici

Nella quinta sezione si stabiliscono le modalità di risanamento dell'esposizione debitoria, ossia si valutano le risorse necessarie da generare per la copertura dei debiti dell'impresa.

La sesta, infine, è una sezione in cui le domande sono volte all'imprenditore nel caso la sua società sia parte di un gruppo.

Per conoscenza viene inserita la tabella contenente la lista di controllo particolareggiata di cui al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021, e successive integrazioni/modifiche di cui al decreto del 21 marzo 2023.

1. Requisiti organizzativi		
1.1	I	L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
1.2	I	L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?
1.3	I	L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
1.4	I	L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?
1.5	I	L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?
2. Rilevazione contabile		
2.1	I	L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?
2.2	I	La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?
2.3	I	È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?
2.4	I	È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?
2.5	I	I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della

		Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?
2.6	I	Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?
2.7	E	L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?
2.8	I	Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?
3. Strategie d'intervento per rimuovere le cause della crisi		
3.1	I E	Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? (I) Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? (E)
3.2	I	Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause?
3.3	E	L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?
3.4	I	Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?
3.5	I	L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?
3.6	I	Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili?
3.7	I	Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?
3.8	I	Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?
3.9	E	Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?
4. Le proiezioni dei flussi finanziari		
4.1	I	La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate: 1. stima dei ricavi, 2. stima dei costi variabili correlati ai ricavi, 3. stima dei costi fissi, 4. stima degli investimenti, 5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato, 6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici, 7. stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste, 8. stima del pagamento delle imposte sul reddito, 9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito, 10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza
4.2	I	Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?
4.3	I	Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti? 4.3.1. Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso

		devono essere giustificate dall'imprenditore; 4.3.2. Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19.
4.4	I	La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?
4.5	I	Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?
4.6	I	Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti?
4.7	E	La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?
4.8	E	È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? 4.8.1. la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico; 4.8.2. è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.
4.9	I	Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?
4.10	I	Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?
4.11	I	La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici ⁴⁹³ .
4.12	I	È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali. Su di esse si innesteranno le proposte alle parti interessate di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano
5. Il risanamento del debito		
5.1	I	L'impresa, alla luce del par. 4 della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 della presente Sezione tende ad essere positivo?
5.2	E	Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa?
5.3	I	La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali?
5.4	I	A quanto ammonta il debito che deve essere servito ⁴⁹⁴ nei singoli anni del piano?
5.5	I	Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso?
5.6	I	Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali?
6. Caso gruppi di imprese		
6.1	I	Il piano è redatto per le singole imprese?
6.2	I	Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo?
6.3	I	Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle?
6.4	I	Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa?
6.5	E	Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo?

La check list, per riassumere, è articolata in sei paragrafi, ciascuno composto da diversi sottoparagrafi e impone all'imprenditore il reperimento di informazioni di natura più qualitativa che quantitativa che serviranno alla redazione di un piano di risanamento che è richiesto nel caso di adozione dell'Istituto della Composizione Negoziata.

I due strumenti delineati nel decreto dirigenziale 28.09.2021 aggiornato al decreto dirigenziale 21 marzo 2023 sono presenti nel nuovo codice della crisi di impresa all'art 13 comma 2 del CCII.

III. I PRESUPPOSTI DEL CODICE

Il nuovo Codice della Crisi e dell'insolvenza² rappresenta una riforma con triplice scopo:

1. proporre un approccio nuovo alla crisi e all'insolvenza in senso generale
2. promuovere un cambiamento della visione imprenditoriale, da parte degli imprenditori stessi, al fine di renderli più attenti e consapevoli dello stato di salute della loro impresa.
3. attraverso un'analisi più accurata, tempestiva e consapevole permettere all'imprenditore di identificare ex-ante i segnali di una crisi evitando il dissesto e la dissoluzione dell'attività³.

Diversamente dalla Legge Fallimentare, dove l'ambito di applicazione delle procedure concorsuali – ossia, in primis, il concordato preventivo e il fallimento - era ben delineato e delimitato ai diversi soggetti, il Codice della Crisi e dell'Insolvenza fornisce una generale e più interpretativa nozione della disciplina, senza specificare, e quindi obbligare, l'adozione di un particolare strumento per un particolare soggetto debitore in riferimento a particolari condizioni.

² D.Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019, che ha sostituito in toto la legge fallimentare (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267), già più volte modificato

³ AA.VV., Le crisi di impresa e del consumatore dopo il D.L. n. 118/2021, V. Zanichelli, 2021; S. Della Rocca, F. Grieco, Il nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Analisi e commento, Seconda Ed., Cedam, 2022; F. Santangeli, Il Codice della crisi e dell'insolvenza, Giuffrè, 2023

Tra il testo del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) del 2019 e quello definitivo del 2022, si può rilevare una notevole differenza nella definizione di "crisi". Le due versioni della norma presentano, infatti, sostanziali variazioni in merito a questo concetto. In particolare, nella definizione di cui alla prima versione del codice, la crisi veniva rappresentata come “lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”, mentre nella versione definitiva del CCII, l’art. 2 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”.

Questo intervento, se almeno in parte ha soddisfatto richieste da più parti avanzate, dall’altro ha creato una certa anomalia: infatti, se il concetto di stato di insolvenza (che grazie al perfetto coordinamento temporale e “filosofico” di Codice civile e Legge Fallimentare si presenta come unitario per tutti i rapporti obbligatori di origine legale e contrattuale), fa riferimento all’impossibilità del debitore (quindi del soggetto) a far fronte regolarmente (quanto a modi e tempi) alle proprie obbligazioni per un tempo indeterminato e quindi presumibilmente in modo definitivo, il concetto di crisi (frutto dell’utilizzo del linguaggio economico per definire una categoria giuridica), fa riferimento a una situazione di difficoltà strutturale dell’impresa (quindi dell’attività organizzata), espressa in termini prettamente aziendalistici e con tempistiche precise (dodici mesi).

Da un lato, quindi, abbiamo una definizione (quella di insolvenza) che, come è giusto e fisiologico che sia in ambito giuridico, lascia spazio ad essere integrata, di volta in volta, con elementi di fatto tratti dai casi concreti; dall’altro lato abbiamo una definizione (quella di crisi) che lascia pochissimo spazio all’interpretazione casistica e finisce in qualche modo per complicare l’applicazione delle successive disposizioni.

III.I UNA NUOVA DEFINIZIONE DI CRISI E DI INSOLVENZA: L'ARTICOLO 2 DEL CODICE

L'articolo 2 comma 1 lett. A) del Codice definisce un nuovo concetto di crisi, ovvero come lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che, per le imprese, si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate nei successivi dodici mesi.

In sostanza, il legislatore ci sta dicendo che, se noi non abbiamo flussi di cassa nei prossimi 12 mesi con i quali far fronte alle nostre obbligazioni, allora, *ragionevolmente* ci troviamo in una situazione di crisi che rende probabile l'insolvenza.

Il D.Lgs. 83/2022 introduce il concetto di "crisi" che dipende dal concetto di "insolvenza".

Può essere ragionevolmente affermato che i cambiamenti apportati hanno contribuito all'indebolimento della definizione stessa di crisi.

Anche se la crisi si esprime come una relazione causa-effetto con l'inadeguatezza e l'insufficienza dei flussi finanziari, essa rappresenta solo la fase finale del processo di crisi.

Questo concetto di crisi ha una funzione di prevenzione dei fallimenti e di processo decisionale tempestivo.

Nella definizione della Norma si assiste ad un limite interpretativo: la crisi non sarebbe classificabile come tale se non porta allo "Stadio di Insolvenza" (b), definito come l'incapacità del debitore a soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni

Infatti, all'art. 2 c. 1 lett. B) l'insolvenza è definita come "lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni."

L'intenzione del legislatore è, dunque, quello di evidenziare in modo prospettico questa situazione di incapacità, ma potrebbe essere ritenuto un modo abbastanza tardivo:

quando l'imprenditore non è più in grado di far fronte alle proprie obbligazioni vuol dire che è già in stato di crisi da molto tempo, sicuramente un tempo superiore ai 12 mesi.

La definizione del legislatore si basa su flussi finanziari e si parla, quindi, di incapacità finanziaria.⁴

III.II DIAGNOSI PRELIMINARE E CONTINUITA AZIENDALE

L'obiettivo del Nuovo Codice (15 luglio 2022) è cercare di recuperare l'azienda in difficoltà attraverso sistemi di prevenzione e valutazioni tempestive delle diverse situazioni di pericolo agendo prima che la situazione di Crisi diventi concreta, trasformandosi nello stadio di Insolvenza, portando - in alcuni casi - l'azienda sino alla cessazione.

Possiamo riassumere gli scopi del CCII in due principali punti:

- Emersione tempestiva dei segnali di crisi al fine di contenere gli effetti della crisi stessa.
- Assicurare la continuità aziendale attraverso la valutazione preventiva.

Si tratta di obiettivi raggiungibili – soprattutto – mediante l'applicazione di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili intercettando, con un adeguato controllo, i rischi aziendali.

⁴ Secondo il concetto comune di crisi, una crisi aziendale si verifica quando un'azienda, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore, si trova ad affrontare problemi finanziari, operativi o strategici che ne minacciano la sopravvivenza a lungo termine. 4

Questi problemi si manifestano in modi diversi e a diversi livelli nell'organizzazione, molti dei quali sono il risultato di una combinazione di fattori interni ed esterni.

In tutte le economie di mercato, la vita delle imprese si svolge con un'alternanza di fasi positive e negative. È quindi possibile affermare che le situazioni di crisi aziendale sono componenti permanenti del sistema economico moderno. (Guatri, 1995).

La definizione comune di crisi di impresa comprende:

I. Problemi finanziari:

includono la mancanza di denaro, la riscossione dei debiti, la perdita di profitti, cattivi rapporti con fornitori o debitori e l'incapacità di finanziare gli affari correnti.

II. Problemi di gestione:

possono includere inefficienze produttive, riduzioni della qualità del prodotto o del servizio, mancanza di innovazione, problemi di gestione delle risorse umane e altri fattori che possono influenzare negativamente le operazioni aziendali.

III. Aspetti strategici:

queste difficoltà insorgono a causa della mancanza di adattamento alle condizioni del mercato, della mancanza di attenzione ai cambiamenti tecnologici o agli sviluppi legali, alla perdita di posizione competitiva e ad altri problemi legati alla direzione e gestione aziendale.

Le norme di regolamentazione e prevenzione della crisi sono dettati – e riassunti – da tre disposizioni:

1. **L'art. 2086** c.c. a seguito delle modifiche apportate dal D.lgs. 14/2019: qui troviamo l'obbligo per l'organo amministrativo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il dovere di attuare tempestivamente azioni per rilevare i rischi della crisi.

2. **L'art. 3 del CCII** che definisce quando un assetto può ritenersi adeguato e quindi le tre modalità associate:
 1. Deve consentire la rilevazione degli squilibri sul piano economico finanziario e patrimoniale;
 2. Deve verificare che il debito sia sostenibile nei successivi dodici mesi;

 3. Deve Individuare le informazioni da verificare tramite la check list.

3. **L'art. 2403** c.c. dove viene imposto agli organismi di vigilanza di controllare la condotta dell'Organo Amministrativo: si sancisce l'obbligo in mano all'organo di controllo del buon comportamento dell'amministratore, pur rimanendo di quest'ultimo la responsabilità.

Uno dei presupposti del codice secondo il legislatore comunitario è la gestione di situazioni di crisi con un approccio di tipo *forward looking* per riuscire ad intercettare quelle situazioni di crisi ai primi segnali al fine di prevenirle.

In questo senso, la richiesta avanzata all'imprenditore è quella di interrompere l'analisi dell'azienda solo nel momento consuntivo, intercettando per tempo le potenziali situazioni di crisi.

L'approccio *forward looking* è stato influenzato dalla direttiva c.d. *insolvency* 1023 / 2019.

Nel nostro ordinamento, la Direttiva *Insolvency* è stata recepita dal Decreto Legislativo n. 83/2022, che reca modifiche al Decreto Legislativo n. 14/2019, c.d. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

La Direttiva (UE) 2019/1023 sulla ristrutturazione e sull'insolvenza, c.d. Direttiva Insolvency, ha l'obiettivo di contribuire al corretto funzionamento del mercato interno ed eliminare gli ostacoli alla libera circolazione dei capitali e alla libertà di stabilimento, che derivano dalle differenze tra le legislazioni e procedure nazionali in materia di ristrutturazione preventiva e insolvenza.

Quest'ultimo, in particolare, ha apportato rilevanti modifiche al Codice al fine di conformare l'ordinamento italiano alle disposizioni previste dalla disciplina europea per l'armonizzazione e l'efficientamento delle procedure nazionali volte alla risoluzione della crisi e dell'insolvenza.

Tali modifiche riguardano, tra l'altro:

- gli assetti organizzativi adeguati e i segnali di allarme;
- le procedure di allerta e composizione assistita della crisi, definitivamente sostituite con la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (dapprima introdotta in maniera temporanea nel nostro ordinamento dal Decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, c.d. Crisi d'impresa e Giustizia);
- gli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, con l'introduzione del piano di ristrutturazione soggetto a omologazione (PRO), nonché rilevanti modifiche in tema di concordato preventivo con continuità aziendale

Il Decreto interviene sulle definizioni contenute nelle disposizioni generali del Codice (Parte Prima, Titolo I, art. 2), tra l'altro, attraverso:

- la sostituzione della nozione di crisi (lett. a), che nella precedente formulazione del Codice consisteva nello stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate;
- la nuova formulazione definisce invece 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.

Pertanto, la nuova definizione si caratterizza per il mancato richiamo espresso allo squilibrio economico-finanziario e per l'introduzione dello spettro temporale di dodici

mesi ai fini della valutazione di inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni programmate; l’inserimento della nozione di strumenti di regolazione della crisi e dell’insolvenza (nuova lett. m-bis), che, in attuazione della Direttiva Insolvency, sostituiscono le “procedure di risoluzione della crisi e dell’insolvenza” e sono definiti come le misure, gli accordi e le procedure volti al risanamento dell’impresa attraverso la modifica della composizione, dello stato o della struttura delle sue attività e passività o del capitale, oppure volti alla liquidazione del patrimonio o delle attività che, a richiesta del debitore, possono essere preceduti dalla composizione negoziata della crisi.

CAPITOLO II

Sommario.

I. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili come presupposto della buona gestione e preservazione della continuità. – II. Gli strumenti per la rilevazione della crisi: l'art. 3 CCII. – II.I. Gli adeguati assetti organizzativi: la dimensione statico- strutturale. – II.II. Gli adeguati assetti amministrativi. – II.III Gli adeguati assetti contabili. – II. IV. Il “tempo” della crisi. – III. Doveri e responsabilità degli amministratori e dell'organo di controllo. – III.I. La nuova responsabilità dell'amministratore nelle srl. - III.II. Responsabilità degli amministratori e controllo dei soci. – III.II. Il ruolo del revisore-attestatore nella valutazione degli adeguati assetti (cenni)

I. GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI COME PRESUPPOSTO DELLA BUONA GESTIONE E PRESERVAZIONE DELLA CONTINUITÀ

La normativa del Codice della Crisi di Impresa si collega strettamente alle modifiche del Codice civile ed in particolare a quella dell'articolo 2086 c.c., nel quale è stato inserito il secondo comma che obbliga l'imprenditore ad istituire un assetto organizzativo amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, c.d. assetto societario, in funzione della rilevazione tempestiva della crisi, della perdita di continuità aziendale, nonché dell'obbligo di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi.

Questo secondo comma è la ragione per la quale gli amministratori siano obbligati ad adottare dei comportamenti concludenti mediante azioni organizzate e preventive.

Possiamo dividere il secondo comma in tre parti ben distinte:

1. “L'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo, contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa”

l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, - quindi tutti gli imprenditori, a esclusione dell'imprenditore individuale, per il quale l'articolo 3, comma 1, CCII individua l'obbligo di adottare misure idonee - ha il dovere di

istituire un assetto adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, in applicazione del principio di proporzionalità.

2. "...anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perseguibilità della continuità aziendale"

dotandosi di adeguati assetti, si riesce a rilevare tempestivamente la crisi: un soggetto organizzato e controllato è in grado di intercettare una criticità aziendale.

3. "...nonché 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"

Nonostante si siano adottati gli adeguati assetti, nel caso in cui l'impresa versi in situazione di crisi, è necessario – senza indugio - applicare uno degli strumenti previsti dalla norma come, ad esempio, la composizione negoziata.

In tema di proporzionalità abbiamo detto che fondamentale è il concetto di adeguatezza alla natura e alle dimensioni aziendali;

lo stesso riferimento lo troviamo espresso nell'art. 375 del CCII; al contrario non viene espressamente definito nell'articolo 3.

Un'altra derivazione è riscontrabile nel Trattato sull'Unione Europea del 2012, che definisce proporzionale una norma se tre specifiche condizioni vengono rispettate:

- *primo criterio del principio di proporzionalità:*
- la norma deve essere idonea a conseguire il fine desiderato;
- *secondo criterio del principio di proporzionalità:*
- la norma deve risultare necessaria per conseguire il fine desiderato;
- *terzo criterio del principio di proporzionalità:*
- la norma non deve imporre alle persone un onere eccessivo rispetto all'obiettivo che si intende raggiungere.

Il primo criterio è soddisfatto se prendiamo in considerazione il concetto di visione *forward looking*; il conseguente controllo e monitoraggio che ne derivano appaiono idonei a raggiungere il fine desiderato, individuabile nel cogliere anticipatamente l'emersione dei segnali di crisi, attraverso un'analisi *ex-ante*.

Il secondo criterio è soddisfatto in applicazione dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: così come previsto dal secondo comma dell'art. 2086 del c.c., l'istituzione degli adeguati assetti e la predisposizione di sistemi di monitoraggio continuo e prospettico da parte dell'imprenditore si configurano come elementi necessari per conseguire il fine di cogliere anticipatamente i possibili segnali di crisi.

Per quanto riguarda il terzo criterio di proporzionalità consideriamo quali sono i documenti e gli strumenti che rendono l'assetto dell'imprenditore adeguato e, conseguentemente, valutiamone l'onere.

II. GLI STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DELLA CRISI:

L'ART 3 CCII

In questo paragrafo viene esaminato l'art. 3 del Nuovo Codice.

La norma espone il principio cardine con cui l'imprenditore – individuale o societario – deve prevenire l'insolvenza e dispone anche il modo in cui questa azione può essere esercitata: attraverso l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili che siano adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa.

Attraverso un'analisi forward looking, l'impiego degli assetti, dovrebbe garantire una tempestiva emersione della situazione di crisi in quanto è possibile percepire i primi segnali in modo preventivo.

Entrando nel dettaglio, l'articolo si divide in tre comma principali.

Il primo comma dispone l'obbligo per l'imprenditore individuale di adottare le misure idonee volte a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

Al secondo comma, l'imprenditore collettivo ha l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Il terzo comma evidenzia che il controllo è da intendersi come un monitoraggio prospettico dell'attività e quindi è insito il concetto di *forward-looking* e *going-concern*.

Il quarto comma, invece, esprime esplicitamente quali sono considerati i segnali per la previsione della crisi, individuandoli in:

- debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni, pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile;
- debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni e di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- esposizioni bancarie scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il totale degli affidamenti, purché rappresentino almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- esposizioni debitorie previste dall'art. 25-novies comma 1⁵.

⁵ 1. L'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:

a) per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;

2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;

b) per l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;

c) per l'Agenzia delle entrate, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000;

d) per l'Agenzia delle entrate-Riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

2. Le segnalazioni di cui al comma 1 sono inviate:

a) dall'Agenzia delle entrate, contestualmente alla comunicazione di irregolarità di cui all'articolo 54 bis del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, e, comunque, non oltre centocinquanta giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010;

b) dall'Istituto nazionale della previdenza sociale, dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, entro sessanta giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi indicati nel medesimo comma 1.

3. Le segnalazioni di cui al comma 1 contengono l'invito alla presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17, comma 1, se ne ricorrono i presupposti.

4. Le disposizioni del presente articolo si applicano:

a) con riferimento all'Istituto nazionale della previdenza sociale e all'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, in relazione ai debiti accertati a decorrere dal 1° gennaio 2022, per il primo, e ai debiti accertati a decorrere dall'entrata in vigore del presente decreto per il secondo;

b) con riferimento all'Agenzia delle entrate, in relazione ai debiti risultanti dalle comunicazioni di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010 a decorrere da quelle relative al secondo trimestre 2022;

La presenza di tali segnali, da intercettare tempestivamente al fine di scongiurare l'emersione della crisi, costituisce un indizio di un possibile stato di crisi. Appare opportuno evidenziare che le fattispecie segnalate da tale comma si configurano come alcune delle manifestazioni esteriori dello stato di crisi da un punto di vista finanziario, che si origina da un precedente squilibrio economico.

Ai sensi dell'art. 3 del CCII l'imprenditore deve predisporre di alcuni documenti, tra cui ricordiamo:

- un budget di tesoreria *rolling*, avente orizzonte temporale di dodici mesi (art. 3, co. 3, lett. b) del CCII);
- la check list particolareggiata introdotta dal Decreto Dirigenziale del 28 settembre 2021 e aggiornata dal Decreto Dirigenziale del 21 marzo 2023 (art. 3, co. 3, lett. c) del CCII);
- il test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento, così come modificato dal Decreto Dirigenziale del 21 marzo 2023 (art. 3, co. 3, lett. c) del CCII).

Per alcune micro-piccole imprese ne risulta difficile la predisposizione, soprattutto perché il Legislatore richiede la stima dei flussi finanziari dei successivi dodici mesi e dunque l'imprenditore deve analizzare sia i flussi finanziari in entrata che in uscita.⁶

Lo stesso ragionamento è effettuabile per la redazione del test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento e della check list particolareggiata.

In generale, l'onere del documento è direttamente proporzionale alla dimensione e al grado di dettaglio dell'impresa: più un'impresa è grande, più sarà oneroso produrre i documenti richiesti.

Ricordiamo che per comprendere il concetto di "assetto societario" è utile verificarne tre aspetti principali:

1. La *Contabilità*

che si riferisce all'insieme di tutti i processi e procedure volti a determinare e registrare tutte le questioni relative alla gestione aziendale nella contabilità aziendale.

2. L'*organizzazione*

c) con riferimento all'Agenzia delle entrate-Riscossione, in relazione ai carichi affidati all'agente della riscossione a decorrere dal 1° luglio 2022.

⁶ Questo si configura come un motivo per il quale il terzo principio di proporzionalità non sempre viene rispettato, a causa degli ingenti oneri a cui l'impresa deve adempiere.

si intende l'insieme di tutti i processi e le procedure per pianificare e dividere in fasi le attività dell'intera azienda, nonché le procedure per garantirne la corretta esecuzione.

3. L'Amministrazione

si intende la distribuzione di funzioni, competenze, poteri e responsabilità all'interno di un'azienda (per evitare la concentrazione dell'autorità in una sola persona).

Pertanto, un assetto aziendale che consenta alle imprese di anticipare, prevedere, evitare tutti i rischi che possono compromettere la continuità aziendale è da intendersi adeguato. Il Legislatore chiarisce le finalità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili senza individuarne il contenuto, ma utilizzando il termine «adeguati».

«Il concetto di «*adeguatezza*» implica la strutturazione di un'organizzazione interna che sia in grado di adeguarsi all'andamento dell'attività di impresa e, quindi, alle variazioni del rischio gestionale che questo comporta»⁷.

L'implementazione di adeguate strutture organizzative contabili e gestionali non è solo essenziale per il buon funzionamento e la gestione efficiente di un'azienda, ma è anche importante per prevenire e gestire la crisi e garantire la sostenibilità a lungo termine preservando la continuità (*going concern*).

Il Legislatore ha introdotto queste norme anche se appare quasi scontato che un imprenditore debba controllare la propria impresa. Spesso, invece, gli imprenditori si accorgono e acquisiscono consapevolezza di una crisi tardivamente, quando essa è da ritenersi già irreversibile⁸ (Stato di Insolvenza), non riuscendo più a sopperire alle obbligazioni.

L'imprenditore non sempre dispone di un set di competenze e conoscenze manageriali che, unito a una padronanza di opportuni strumenti che permettano il controllo e il monitoraggio delle performance, fa sì che si sia in grado di delineare una programmazione o una pianificazione economico, patrimoniale e finanziaria che funga da guida per la gestione aziendale.

Da qui nasce l'esigenza e l'obbligo per il soggetto che opera in forma societaria o collettiva di dotarsi di assetti adeguati.

⁷ Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione, Paolo Bastia
https://ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it/Articolo/45__Gli-adequati-assetti-organizzativi-amministrativi-e-contabili-nelle-imprese-criteri-di-progettazione

⁸ Si rimanda ai successivi capitoli per comprendere la differenza tra crisi reversibile e irreversibile.

Per riassumere possiamo distinguere gli Input e gli Output di un adeguato assetto come segue:

tra gli Input troviamo: un'adeguata suddivisione di compiti e responsabilità, l'implementazione e la mappatura di processi, delle procedure e dei flussi informativi oltre che l'attività di pianificazione e controllo; gli Output, invece, sono identificati in un monitoraggio continuo dell'attività di impresa, nel controllo e nella conseguente prevenzione dei rischi, nella rilevazione tempestiva dei segnali di squilibrio e in una migliore qualità delle decisioni.

L'aggiunta del secondo comma dell'art. 2086 del Codice civile appare come un volere del Legislatore di responsabilizzare non solo l'amministratore in merito all'adozione di adeguati assetti, ma anche la società e i soci.

È vero, infatti, che la norma fa esplicitamente riferimento alla figura dell'imprenditore, ma potrebbe essere adottata da tutti i soggetti aziendali, anch'essi interessati a non pervenire a una conclamata situazione di crisi.

In tal senso, è utile ricordare che anche il collegio sindacale e l'organo revisore sono definibili come interni alla fattispecie.

Il primo ha un ruolo fondamentale nella governance della società e deve attenersi alle disposizioni previste dall'art. 2407, comma 1 del Codice Civile.

È necessario che il mandato ricevuto venga svolto con professionalità e diligenza, così come richiesto dalla natura dell'incarico.

In tema di diritto della Crisi, Dopo l'entrata in vigore del Codice della Crisi anche il Collegio sindacale, qualora non dovesse ottemperare ai propri doveri, potrebbe risultare corresponsabile dei danni arrecati alla società, ai soci, ai creditori sociali e ai terzi.

È specificato che solo nel caso in cui il Collegio abbia adottato le azioni previste dalla normativa civilistica e dal diritto della crisi potrà difendersi a livello probatorio.

Queste azioni sono esplicitate nel documento "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate", aggiornato in data 21 dicembre 2023, nel quale è affrontato il tema del dovere di vigilanza sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili da parte dei sindaci oltre che l'obbligo di segnalazione per la preventiva emersione dei segnali di crisi della società.

La norma Q.3.4 definisce il principio secondo il quale “il collegio sindacale vigila sull’adeguatezza⁹ dell’assetto organizzativo della società”.¹⁰

La norma Q.3.5 disciplina la vigilanza del Collegio Sindacale sull’adeguatezza e sull’efficacia del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Per controllo interno si intende un insieme di direttive e procedure che l’impresa adotta al fine di raggiungere determinati obiettivi strategici, operativi, di reporting e di conformità.

Anche un adeguato sistema di controllo interno è volto all’emersione tempestiva dei fattori di rischio aziendale, consentendo una corretta gestione e continuo monitoraggio.

Pertanto, il Collegio Sindacale ha il compito di verificare che il SCIGR¹¹ sia coerente con le strategie della società, che il C.d.A. abbia definito i principi di coordinamento e i flussi informativi tra i soggetti interessati nel SCIGR, che sia stato calcolato il livello di rischio a cui la società può essere sottoposta, c.d. *risk appetite*.

L’organo ha il compito, inoltre, di segnalare profili di rischio nel sistema di controllo interno agli amministratori, chiedendo agli stessi amministratori tempestivi interventi, nonché di informare il revisore legale.

In ultimo, un dovere imprescindibile è verificare l’integrazione tra SCIGR e ESG, ovvero stabilire quali siano i rischi in grado di limitare o pregiudicare il conseguimento di obiettivi di sostenibilità aziendale.

Abbiamo visto come tra Collegio Sindacale e C.d.A ci sia un rapporto molto stretto, in quanto vengono scambiate ingenti quantità di informazioni, soprattutto con il responsabile della funzione di internal audit; infatti, il Collegio Sindacale valuta anche l’indipendenza e l’efficacia dell’internal audit e la sua capacità di portare a termine il compito di verifica dell’operatività e dell’idoneità del SCIGR.

Per quanto riguarda l’organo revisore anch’esso ha l’obbligo di verificare che l’organo amministrativo sia in grado di valutare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, la presenza di equilibrio economico finanziario e il prevedibile andamento della gestione dell’impresa.

⁹ Si ricorda che un assetto organizzativo è adeguato se presente una struttura organizzativa compatibile alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell’oggetto sociale, nonché alle caratteristiche della società.

¹⁰ Così come disposto dai seguenti articoli: art. 149, co. 1, lett. c), t.u.f.; art. 19 d.lgs. n. 39/2010; art. 3 d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14

¹¹ Acronimo di: sistema di controllo interno e gestione rischi.

Si può, quindi, affermare che l'adeguamento dei sistemi come disposto dalle norme, impatta significativamente su tutti i soggetti coinvolti nella società; di conseguenza non è possibile ascrivere oneri e onori ai soli amministratori.

In questo senso, resta ferma la responsabilità in caso in cui l'amministratore non agisca dotandosi di adeguati assetti, ma la società stessa – soprattutto in una fase iniziale della sua vita¹² – deve garantire all'amministratore risorse altrettanto adeguate.

Si parla quindi di adeguatezza non solo degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ma – in una più ampia accezione – adeguatezza tecnica e, soprattutto, patrimoniale degli assetti dell'impresa.¹³

Dopo aver discusso sulla responsabilità dell'amministratore, andiamo a delineare quali siano effettivamente questi “adeguati assetti” a cui l'imprenditore deve fare riferimento al fine di espletare il suo incarico ai sensi del Codice della Crisi di Impresa e Insolvenza. Parleremo, pertanto, di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

II.I. GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: LA DIMENSIONE STATICO- STRUTTURALE

Il legislatore non definisce la fattispecie; a questo proposito è possibile fare riferimento alle *best practice* che sono intervenute a vario titolo per aiutarci nella comprensione e nell'analisi.

Secondo S.I.D.R.E.A¹⁴ l'assetto organizzativo attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale visto nel suo complesso ed include:

- ✓ La configurazione della *corporate governance* aziendale e, quindi, la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e controllo;

¹² si veda a questo proposito, la sentenza del Tribunale di Cagliari, 19 gennaio 2022, dove si sancisce la maggior responsabilità di una inadeguatezza delle risorse in capo all'amministratore all'inizio della vita societaria.

¹³ Buonocore, Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile, in Giur. Comm., 2006, I

¹⁴ Società Italiana Docenti Ragioneria ed Economia Aziendale

- ✓ La configurazione delle variabili organizzative, intese come struttura organizzativa e sistemi operativi.

Per assetto organizzativo si intende il sistema di funzionigramma e di organigramma, e in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenze e responsabilità, nonché il complesso procedurale di controllo.

Possiamo affermare che un adeguato assetto organizzativo sia un abito cucito su misura per ogni impresa; non ne esiste una concezione universale ma è compito di ogni entità giuridica trovarne uno proprio e personale.

La teoria viene confermata anche dalle disposizioni di Legge che si limitano a precisare – soltanto – che l'assetto organizzativo deve essere definito sulla base di una corretta individuazione dei rischi da presidiare, in considerazione della natura e dimensione dell'impresa, in ottemperanza del principio di proporzionalità, al fine di evitare che la gestione dell'impresa prosegua senza un'adeguata percezione dei sintomi di squilibrio.

Il monitoraggio dell'andamento aziendale, infatti, deve rendere edotti gli amministratori e i proprietari dell'impresa su eventuali situazioni che potrebbero richiedere il loro intervento per prevenire una crisi.

Inoltre, deve consentire loro di avere accesso tempestivo ai dati necessari per sviluppare un piano di risanamento efficace.

A questo proposito si è espresso il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili intervenendo con la norma di comportamento 3.5, relativa al collegio sindacale delle società non quotate, fornendo delle linee guida tra cui la definizione di assetto organizzativo adeguato:

“per assetto organizzativo adeguato si intende il sistema di funzionigramma e di organigramma particolare” inteso come il complesso delle direttive e delle procedure che vengono stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato da chi abbia un appropriato livello di competenza e responsabilità.

In sostanza, deve esistere un organigramma aziendale con una chiara indicazione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità decisionali dei singoli soggetti che sono preposti al funzionamento della gestione, e le relative procedure che assicurano efficienza ed efficacia della gestione dei rischi. Deve essere inoltre assicurata la presenza di personale dotato di adeguata professionalità.

La struttura organizzativa si configura come il preciso sistema di funzioni, poteri, procedure e processi decisionali con cui un'azienda è strutturata internamente e che individua chiaramente compiti e responsabilità degli attori (con competenze adeguate) coinvolti nella gestione sociale.

Gli "adeguati assetti organizzativi" si riferiscono alla struttura e ai processi organizzativi di un'azienda, che sono progettati per garantire un funzionamento efficiente, trasparente e conforme alle normative.

Questi assetti comprendono una serie di elementi che riguardano l'organizzazione interna dell'azienda, i ruoli e le responsabilità dei suoi membri, i processi decisionali e di gestione, i sistemi di controllo e monitoraggio, il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità¹⁵.

“Il sistema organizzativo aziendale, progettato sulla base delle caratteristiche dell'impresa, deve comunque essere in grado di favorire l'individuazione e l'attribuzione delle responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica, la descrizione dei compiti e la rappresentazione del processo aziendale di formazione e attuazione delle decisioni.”¹⁶

L'organo predisposto al controllo, alla vigilanza e al funzionamento di un adeguato assetto organizzativo è il Collegio Sindacale, o il Consiglio di Sorveglianza, o il Comitato per il controllo sulla gestione.

¹⁵ Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per prevenire la crisi – a cura di Andrea Panizza – Wolters Kluwer – dic.2023

¹⁶ Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per prevenire la crisi – a cura di Andrea Panizza – Wolters Kluwer – dic.2023

Cercando di delineare un quadro logico, vengono elencati - alla luce di quanto appena detto - i benefici che possono derivare dall'implementazione di un adeguato assetto:

- il rispetto della normativa specifica: si tratta di un vero e proprio obbligo che consente all'organo amministrativo e alla direzione aziendale di assumere decisioni tempestive e consapevoli attraverso strumenti di pianificazione e controllo e di agire in modo informato e consapevole;
- rappresenta uno strumento di tutela degli interessi degli *stakeholder* sia interni – i soci – che esterni – i creditori sociali, in quanto uno degli obiettivi è la salvaguardia del patrimonio sociale.
- riduce il rischio di responsabilità degli amministratori in caso di crisi: essere in grado di produrre tempestivamente quelle informazioni che permettono agli amministratori di attivarsi prontamente ed evitare il procrastinarsi di una situazione di difficoltà, riduce la probabilità dell'aumento di indebitamento;
- in una procedura concorsuale il giudice solleva ogni responsabilità in capo all'amministratore che tempestivamente si è dotato di adeguati assetti per far fronte alla crisi;
- consente di mappare i rischi e di valutarne il grado di significatività in termini di probabilità di accadimento e di impatto;
- consente un più facile accesso al credito da parte di Istituti bancari poiché le banche prima di concedere il credito devono raccogliere molteplici informazioni contenute – anche – nei modelli organizzativi; quindi, i tempi di analisi e concessione sono minori.

È importante sottolineare che esistono dei veri e propri principi cardine per l'adeguatezza di un assetto:

- a nessun soggetto devono essere dati poteri illimitati;
- i poteri e le responsabilità devono essere chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione;
- i poteri di firma – c.d. autorizzativi – devono essere coerenti con le responsabilità organizzative assegnate;
- deve esserci una chiara e precisa determinazione delle mansioni, delle responsabilità e delle linee gerarchiche.

L'assetto organizzativo è composto da diversi strumenti a seconda della natura e delle dimensioni dell'impresa; ciò vuol dire che la profondità del numero degli strumenti da adottare, nonché la raffinatezza di questi ultimi, è da rapportarsi sulla base della natura e delle dimensioni dell'impresa, in ossequio al principio di proporzionalità.

Ad esempio, in riferimento alle microimprese in regime semplificato e in regime ordinario è importante – priorità alta - che vi siano delle procedure inerenti ai poteri di firma, oltre ad un personale professionale e competente con mansioni ben prestabilite.

Nelle piccole imprese, strumenti organizzativi adeguati sono l'organigramma con l'identificazione dei ruoli e delle mansioni, al fine di delineare la struttura organizzativa dell'impresa stessa; è importante identificare le responsabilità individuali e viene esplicitata la figura dell'amministratore delegato, che svolge attività decisionale e direttiva. Vengono definite la mission e la vision, elementi costituenti il più ampio modello di business, che viene costruito anche mediante strumenti come le analisi *Swot*¹⁷.

Attraverso questa analisi si identificano punti di forza e di debolezza – *fattori interni* – le opportunità e le minacce – *fattori esterni* - di un progetto.

Risulta un valido aiuto nella pianificazione strategica.

Identificando le componenti dell'acronimo capiamo a cosa servono le analisi.

I punti di forza derivano dalle iniziative interne il cui risultato è migliorativo per l'impresa; nelle debolezze ci si chiede cosa è necessario cambiare, in che modo e con quali risorse. Le opportunità si possono riferire principalmente alle strategie commerciali da adottare alla luce delle peculiarità e delle caratteristiche del mercato in un determinato momento, che si traducono anche nell'utilizzo di campagne di marketing o di promozioni; per minacce si intende l'analisi di componenti che possono pregiudicare l'andamento dell'impresa e che quindi destano preoccupazioni.

È necessaria un'analisi a tuttotondo dell'impresa, pertanto sia i fattori interni che esterni sono oggetto di indagine.

¹⁷ Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

Per esemplificazione, si guardi la tabella¹⁸ sottostante:

PUNTI DI FORZA	DEBOLEZZE
<ul style="list-style-type: none"> - competenze specialistiche - accesso alle risorse naturali - brevetti - servizi innovativi - processi e procedure di qualità - presenza del marchio e forte reputazione 	<ul style="list-style-type: none"> - mancanza di competenze specialistiche - prodotti/servizi differenziati - scadente qualità di beni/ servizi - reputazione danneggiata
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo del mercato - operazioni di M&A e alleanze strategiche - ingresso in un mercato internazionale o in un mercato in cui il competitor sia debole 	<ul style="list-style-type: none"> - nuovo competitor nel mercato di riferimento - prezzi al rialzo - nuove regolamentazioni - incremento delle barriere commerciali - nuove tassazioni su prodotti o servizi

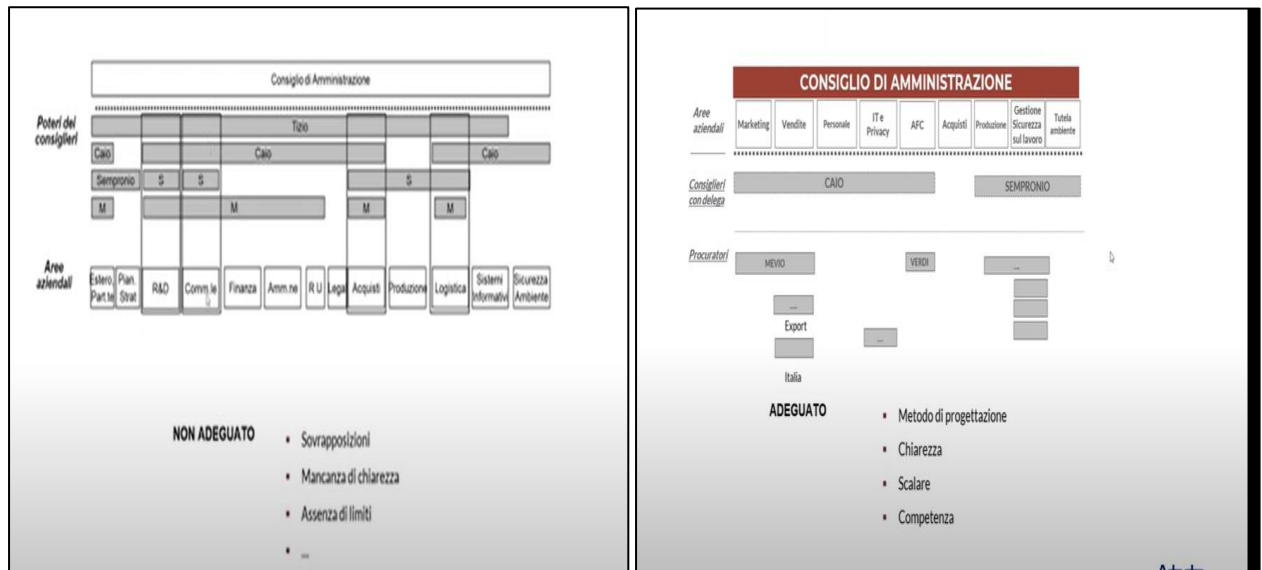
È necessario disporre di un adeguato sistema di gestione dei rischi, che risulti efficace ed efficiente, così come il sistema di procedure impiegate per il monitoraggio e la valutazione degli stessi.

Per la media impresa, si affianca, oltre a tutto quanto detto prima per le altre dimensioni, anche lo strumento del funzionigramma, che permette la rappresentazione grafica della struttura organizzativa e quindi una comprensione immediata delle relazioni gerarchiche. In questa fattispecie il modello di business viene condiviso agli stakeholders e vengono formalizzati obiettivi e procedure del piano strategico.

Nella grande impresa, invece, bisogna aggiungere agli elementi precedentemente illustrati le procedure inerenti alla regolamentazione delle modalità per la gestione dei rapporti col personale dipendente sia in ambito legale, sia in riferimento alle politiche disciplinari, di assunzione, reclutamento, licenziamento, nonché alla formazione e allo sviluppo del personale stesso e alle condizioni di lavoro nel suo complesso.

¹⁸ Fonte: <https://marketingtechnology.it/glossary/swot-analysis/> - Swot Analysis – Caterina Toffolo, p. 2

ESEMPI DI CORRETTA E NON CORRETTA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



Nelle figure vengono illustrati due poterigrammi: a destra troviamo un esempio di modello non adeguato, mentre a sinistra è rappresentato un esempio di poterigramma adeguato.

Nella prima figura ritroviamo diversi consiglieri delegati specializzati in diverse materie; nel caso di specie risulta difficile attestare adeguatezza al modello in quanto esistono numerose sovrapposizioni, con un'insufficiente chiarezza informativa e una totale mancanza di suddivisione di livelli.

A destra, invece, un esempio di assetto adeguato: essendoci la presenza di livelli e di costruzione scalare, nonché di un metodo di progettazione, il poterigramma risulta chiaro e ogni competenza è ben delineata e assegnata.

II.II. GLI ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI

L'Assetto Amministrativo è definibile, in accordo con le Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate, come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di un'informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.

Gli "adeguati assetti amministrativi" si riferiscono alla struttura organizzativa e ai processi amministrativi di un'azienda che sono progettati per gestire in modo efficiente le attività e le operazioni quotidiane.

Tali assetti comprendono:

-
- elementi che riguardano la gestione dei dati, delle risorse finanziarie e umane, nonché la conformità normativa e la gestione dei rischi;
 - la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
 - il contributo in termini di regole, strumenti e supporti, necessari per la produzione informativa da mettere al servizio delle successive elaborazioni da svolgere nell'ambito dell'assetto contabile. Una corretta struttura gestionale deve garantire processi decisionali e gestionali all'insegna della pianificazione e controllo. In questo senso, gli imprenditori hanno effettivamente un ruolo professionale nella gestione della realtà aziendale e nel coordinamento delle attività economiche mediante adeguate strutture organizzative amministrative e contabili.
-

Con riferimento allo schema precedente, di seguito si cercherà di illustrare i vari strumenti amministrativi che sono ritenuti adeguati alle imprese a seconda della loro dimensione.

Nelle microimprese in regime semplificato e ordinario ha molta rilevanza l'adozione dei processi di forecasting anche se elaborati non periodicamente; soprattutto nel regime ordinario i processi di budgeting e quindi l'analisi del budget patrimoniale, economico e finanziario risultano strumenti adeguati alla rilevazione dei segnali di crisi, così come i software ERP¹⁹. Tali software vengono utilizzati per gestire le attività contabili, di gestione del rischio e di compliance. Sono utili in quanto riescono a integrare le informazioni dei processi di business eliminando copie di dati, raggruppando tutte le informazioni necessarie in un'unica fonte. Condividono un *database* comune e quindi è garantita l'interconnessione tra i dati.

Nella piccola impresa diventano prioritarie anche le procedure inerenti al ciclo attivo e del controllo del credito, ricomprese anche le analisi dei crediti scaduti e rientranti quindi black list, oltreché l'analisi del ciclo passivo e del ciclo di tesoreria.

Assume rilevanza anche il personale, risultando quindi adeguata anche un'analisi di gestione dei costi del personale, del rimborso delle eventuali spese di viaggio.

Nella grande impresa si aggiungono l'elaborazione del piano strategico a 3-5 anni, le elaborazioni di stress-test, diventa obbligatorio il monitoraggio costante del Piano e il calcolo di indici e indicatori di performance come il leverage o la PFN, il ROI, l'EBITDA, l'Ebit, gli indici di rotazione e di durata. Precisando la teoria, gli indici di bilancio e gli indicatori di performance risultano fondamentali non solo nelle grandi imprese, ma anche nelle PMI.

Come proposto da S.I.D.R.E.A., l'assetto amministrativo include la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le performance economico-finanziarie dell'impresa. Può essere definito come il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa al fine di verificare la consistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati raggiunti.

¹⁹ Enterprise Resource Planning

II.III GLI ADEGUATI ASSETTI CONTABILI

Gli adeguati assetti contabili sono fondamentali per garantire che un'azienda disponga di informazioni finanziarie accurate e affidabili, che siano conformi alle normative vigenti e che supportino la gestione aziendale e le decisioni strategiche. È in questi assetti che si conformano i principi di trasparenza, affidabilità e conformità delle informazioni finanziarie aziendali.

Si fa riferimento all'insieme di procedure volte a registrare correttamente i fatti contabili e gestionali; quindi, è imprescindibile l'applicazione dei principi contabili e la completezza e tempestività delle registrazioni contabili indipendentemente dalla dimensione dell'impresa.

Alcuni degli elementi che possono essere fatti rientrare nel novero delle attività da predisporre per una corretta implementazione dell'assetto contabile sono:

- l'utilizzo di strumenti di misurazione del valore come il costo medio ponderato del capitale, il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13 c. 2 del CCII per le imprese di piccole dimensioni;
- l'impiego di consulenti esterni come supporto ai servizi di amministrazione, finanza e controllo; un sistema di contabilità unico e integrato, report operativi di produzione relativi ai tempi di lavorazione, o alla qualità dei prodotti, l'adozione di un sistema di reportistica periodica mensile o trimestrale, l'utilizzo degli indicatori di redditività come il ROI, ROE, ROS, leverage etc. nelle imprese di medie dimensioni, oltreché all'impiego della c.d. *balanced scorecard*²⁰.

L'analisi per indici e margini si configura come un aiuto per avere una reportistica periodica precisa e reale.

²⁰ strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di prestazione. BSC è un sistema di misurazione delle prestazioni ideato negli anni '90, e si pone l'obiettivo di rimediare ai limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale, così come di tradurre le strategie competitive in indicatori di performance (scorecard) assicurando l'equilibrio (balance) tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.

II.IV. L'ANALISI PER INDICI E PER MARGINI

Attraverso l'analisi per margini si attua un'analisi di struttura tra classi di attività e passività dello Stato Patrimoniale Riclassificato e tra costi e ricavi di Conto Economico Riclassificato.

Tra i margini c.d. patrimoniali troviamo:

- Margine di struttura primario, il cui scopo è evidenziare la capacità dell'azienda di far fronte agli investimenti solo con l'utilizzo di mezzi propri.

Assume un risultato positivo quando il valore di capitalizzazione è superiore del valore delle immobilizzazioni; viceversa, è negativo e quindi l'azienda ha dovuto utilizzare non solo capitale proprio, ma anche capitale di terzi ricorrendo a finanziamenti esterni. In generale, l'equilibrio è raggiunto con risultato positivo col quale è possibile realizzare strategie e attuare espansioni aziendali.

- Margine di struttura secondario, differenza tra capitale permanente e immobilizzazioni.

- Capitale circolante netto: si tratta della differenza tra attivo corrente e passivo corrente.

- Margine di tesoreria, liquidità immediate + liquidità differite – passività correnti
La P.F.N - Posizione finanziaria netta –

È considerato un indicatore alternativo di performance. Si configura come differenza tra totale dei debiti finanziari e le attività liquide, per cui la cassa i c/c attivi, i titoli negoziabili.

Degno di nota è l'impiego della P.F.N. in due principali ulteriori indici:

1. Indicatore di solidità sul grado di dipendenza di terzi, dato dal rapporto tra PFN e Mezzi propri;
2. C.d. Leva Finanziaria, che indica quanto denaro è preso in prestito per essere utilizzato a scopo di investimento. Permette di acquistare o vendere asset finanziari ad importi superiori rispetto al capitale, aumentandone conseguentemente il rendimento dell'investimento.

Dato che viene calcolato su capitali "gonfiati", un utilizzo sconsiderato può provocare rilevanti perdite e quindi gravi rischi finanziari.

La leva finanziaria è data dalla seguente formula:

$$\frac{(\text{capitale proprio} + \text{capitale di terzi})}{\text{capitale proprio}} = \frac{\text{totale investito/finanziato}}{\text{capitale proprio}}$$

In definitiva, la leva finanziaria restituisce una valutazione sullo stato di salute di un'impresa, infatti viene utilizzata come indice capace di far emergere tempestivamente i segnali di crisi.

L'analisi per indici, invece, è lo strumento con cui è possibile rapportare valori e grandezze di natura diversa.

Esistono quattro diverse categorie di indici che verranno analizzati brevemente di seguito.

1. *Gli indici di struttura e indebitamento* evidenziano la struttura del patrimonio e accertano la condizione di equilibrio tra impieghi e fonti.

$C_n / C_f \rightarrow$ L'indice di copertura degli immobilizzi è l'indice di struttura di primo livello, il cui valore ottimale è 1 e il suo fine è evidenziare il grado di copertura del capitale rispetto le attività immobilizzate.

$(C_n + P_{ml}) / C_f \rightarrow$ L'indice di copertura degli immobilizzi di secondo livello, il cui valore non dovrebbe mai essere < 1 ed evidenzia il grado di copertura del capitale proprio e dei debiti a medio/lungo termine rispetto alle attività immobilizzate.

$C_i / C_n \rightarrow$ c.d. leverage o rapporto di indebitamento, il cui parametro considerato normale è intorno al valore 3. Se l'azienda si finanzia con capitale proprio l'indice assume il valore = 1; se invece inizia ad indebitarsi, allora l'indice è > 1 .

$(P_c + P_{ml}) / C_n \rightarrow$ è simile al precedente, sebbene in assenza di debito l'indice è pari a 0; se debito = mezzi proprio indice è pari a 1.

2. *Indici di liquidità e della situazione finanziaria* che esaminano la capacità dell'azienda di fronteggiare i propri bisogni finanziari.

$(B_p + D_{lt}) / C_n \rightarrow$ proporzione tra capitale netto e quindi i mezzi propri dell'azienda e mezzi di terzi onerosi.

$(Bp + DI_t) / V_{pc} \rightarrow$ indica quanto i mezzi di terzi incidano sul valore della produzione.

Per quanto riguarda gli indici di liquidità distinguiamo il *quick test* e il *current test*.

Si tratta di test che indicano nel primo caso parliamo di indice di liquidità corrente dove viene analizzata la capacità dell'azienda di far fronte attraverso il proprio attivo a breve debiti esistenti in un breve periodo; nel secondo caso, c.d. indice di disponibilità, viene valutata la capacità dell'azienda di fronteggiare con lo smobilizzo di capitali e con il proprio attivo a breve i debiti a breve che possono crearsi; quindi, viene considerato anche il capitale di magazzino.

3. Indici di redditività e quindi la capacità dell'azienda di coprire i costi e conseguire un utile.

$Ro / V_{pc} \rightarrow$ R.O.S. – Reddittività delle vendite –

Le vendite vengono coperte con il costo del venduto, del personale, coi costi dell'attività di gestione caratteristica e con gli ammortamenti. Sono esclusi gli oneri finanziari, la gestione straordinaria e le imposte.

$Ro / Ci \rightarrow$ R.O.I. – Reddittività del capitale investito lordo –

Riguarda l'attività caratteristica ed esclude gli elementi patrimoniali e finanziari o qualsiasi impiego atipico. Data l'esclusione della componente finanziaria, è indipendente dal grado di indebitamento dell'azienda.

$Ro / C_n \rightarrow$ Operatività del capitale proprio –

Esprime quanto il capitale proprio sia redditizio, con esclusione della componente finanziaria, straordinaria e fiscale.

$R_n / C_n \rightarrow$ R.O.E. – Reddittività del capitale proprio –

Viene valutata l'efficacia della gestione complessiva aziendale.

4. Indici di rotazione attraverso i quali è possibile conoscere la velocità con cui si attua il rigiro di impieghi o di singoli elementi.

$Ric / Ci \rightarrow$ Rotazione del capitale investito –

È il rapporto tra il fatturato dell'azienda per ogni euro di capitale investito

Esistono poi altri tre indici categorizzabili come di *durata*.

1. $(Mm / Cpv) * 360 \rightarrow$ Rotazione del magazzino –
indica i giorni di giacenza delle scorte in magazzino, in media.
2. $(Cl / Ric) * 360 \rightarrow$ Durata media dei crediti
Indica la forza contrattuale dell'azienda nei confronti dei clienti
3. $[(Fo / (Am+Ser+Gbt)] * 360 \rightarrow$ Durata media dei debiti
Indica la forza contrattuale dell'azienda nei confronti dei fornitori.

In generale, un'analisi del bilancio - perlomeno trimestrale - sui dati storici che consenta di individuare degli indicatori di equilibri economico patrimoniali finanziari che evidenzino se l'azienda è nello stato di salute oppure se ci sono problemi che stanno nascendo; un'analisi prospettica per poter assicurare gli equilibri finanziari dell'impresa almeno per i successivi 12 mesi.

Come specificato, è per tutte le imprese di fondamentale importanza, il controllo preventivo sulla contabilità generale (Co.Ge) e sulla contabilità analitica (Co.An).

Se fatto preliminarmente, si possono evitare errori successivi su eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario.

In questo senso devono essere verificati, tra gli altri aspetti, i segnali di cui al comma 4 dell'art. 3 del CCII²¹ già esplicitati nel precedente capitolo.

Portando un esempio riassuntivo di adozione o *non* di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, possiamo utilizzare la sentenza del Tribunale di Cagliari n. 188/2021 e capire cosa si intende per adeguatezza nel concreto.

Il caso parla della denuncia del Collegio Sindacale, designato come organo di controllo, nei confronti degli amministratori accusati di aver contribuito a specifiche carenze.

A condurre le indagini è l'Ispettore nominato dallo stesso Tribunale che ravvisa il giudice in merito alle inadeguatezze riscontrate nell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

²¹ Vedi *infra*, p. 30

Nell'assetto organizzativo si riscontra:

- la mancanza di un mansionario e la presenza di un organigramma non debitamente aggiornato e che non presenta i suoi elementi necessari, e quindi considerato inadeguato;
- carenze sull'aspetto della pianificazione strategica: non è presente un budget di tesoreria e una situazione finanziaria giornaliera;
- la mancata redazione di un Piano Industriale e l'istituzione degli strumenti di prevenzione atti a prevenire un possibile stato di crisi, come ad esempio il *business plan*, riassumibile con la totale assenza di un sistema di monitoraggio tramite strumenti di *reporting* e gestione dei principali rischi aziendali.

In relazione all'assetto contabile, si legge nella sentenza, le principali carenze riguardano un sistema di contabilità generale che non consente di rispettare i termini per la presentazione e la formazione del bilancio e quindi per garantire l'adeguata informativa ai Sindaci.

Inoltre, non vi è una procedura formalizzata per gestire e monitorare i crediti da incassare; l'analisi di bilancio non è utilizzata con fini gestionali, ma solo come presupposto per poter redigere la relazione di gestione; è assente la presentazione del rendiconto finanziario.

In ultimo, sono individuati rischi inerenti alla *corporate governance*, evidenziati dalla presenza di un ristretto numero di risorse (in alcuni casi di una sola) che dispone delle informazioni necessarie per l'ordinaria gestione dell'impresa.

Il Giudice riconosce la non adeguatezza degli strumenti di cui al Nuovo CCII e dunque definisce l'organo amministrativo responsabile penalmente.

È proprio tramite questa sentenza che si possono desumere – in modalità “negativa”, in quanto segnalati come carenze nel soggetto economico destinatario del procedimento in questione – i principali strumenti per considerare un assetto adeguato.

Nel proseguo della Sentenza leggiamo:

“... gli adeguati assetti sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli inconsapevolmente in una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune”.

Si evince l'importanza un sistema di prevenzione e l'impiego di strumenti di allerta per garantire, fin dal primo momento, la conservazione della continuità aziendale prima che la crisi risulti concreta o, in casi più gravi, irreversibile.

II.V. IL “TEMPO” DELLA CRISI.

Il fattore “tempo” nell'affrontare la crisi aziendale, e più in generale nel normale funzionamento dell'impresa, rappresenta una variabile da non trascurare: un intervento tempestivo può contribuire al superamento della crisi stessa.

Nelle situazioni di crisi il fattore tempo diventa maggiormente rilevante per l'urgenza di trovare una soluzione. In assenza di interventi correttivi è probabile l'aggravamento della crisi.

È normale un divario temporale tra interventi ed effetti. Gli interventi richiedono tempo sia per l'esecuzione che per la negoziazione. È frequente un ritardo da parte di tutti i soggetti nella rilevazione della reale situazione di crisi che porta ad una ritardata emersione. Per questo motivo si profila l'esigenza di adottare “strumenti contabili” diagnostici nell'ottica di alimentare il sistema informativo - basato sulla raccolta, registrazione, elaborazione, conservazione e la successiva comunicazione delle informazioni all'interno della struttura organizzativa che deve essere garantita da un'impalcatura informatica che preveda l'impiego di sistemi gestionali integrati (ERP e CRM) ²²- e segnalare istantaneamente situazioni che possono portare a squilibri patrimoniali, finanziari e reddituali.

²² Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per prevenire la crisi – a cura di Andrea Panizza – Wolters Kluwer – dic.2023

In conclusione, si può affermare che un adeguato sistema contabile viene confermato in presenza di una “completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, della produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale, nonché della produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio”²³

III. DOVERI E RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E DELL'ORGANO DI CONTROLLO

Con la nascita del Codice della Crisi di Impresa assistiamo ad una modifica dell'articolo 2086 c.c.

Nella forma originaria tale articolo era composto da un unico comma, il quale prevedeva che: “L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”.

Ad oggi, l'articolo è rubricato “Gestione dell'Impresa” e prevede che, in aggiunta al comma originario, ve ne sia un secondo incentrato sulla disciplina degli adeguati assetti. Quest'ultimo afferma che:

“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”.

Attraverso questo cambiamento si rende obbligatorio l'adozione di un vero e proprio controllo di gestione, così come inteso dal nuovo Codice della Crisi d'Impresa, per tutte le società di persone e di capitali.

²³ Norma 3.7. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile in Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, gennaio 2021.

In questo senso, viene risaltata l'intenzione del legislatore di sviluppare l'intero tessuto imprenditoriale nazionale, che è composto da piccole e medie imprese, in modo sano e controllato attraverso una rigorosa pianificazione strategica.

Adottando tale pianificazione, si ottiene ciò che viene definito il principio della continuità aziendale secondo cui, nel medio periodo, l'azienda deve avere la capacità di continuare ad operare.

L'art. 2086 del Codice civile associa la figura di imprenditore a quella dell'organo amministrativo sia esso un amministratore unico, un consiglio di amministrazione, o ancora un consiglio di gestione.

Pertanto, la responsabilità derivante dal mancato adempimento degli obblighi di cui all'art. 2086 deve considerarsi come propria di tutto il vertice aziendale.

Gli obblighi dell'organo amministrativo sono quelli di valutare il generale andamento della gestione, svolgere piani strategici, industriali e finanziari, redigere, su base preferibilmente semestrale, documenti di gestione fondamentali come il prospetto dei flussi di cassa, il budget di tesoreria preferibilmente tramite l'ausilio di figure professionali che possano consentire all'amministrazione di fornire un resoconto quanto più esatto e imparziale dell'attività di gestione della società.

L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili appare lo strumento necessario per lo svolgimento della gestione conformemente al principio di corretta amministrazione.

Al Consiglio di amministrazione è attribuito il compito di valutare l'adeguatezza degli assetti sulla base delle informazioni ricevute, mentre al collegio sindacale (o al Consiglio di sorveglianza o al Comitato per il controllo sulla gestione) è attribuito quello di vigilare sull'adeguatezza degli stessi.

In relazione alle scelte inerenti agli assetti, orientate alla tempestiva emersione e valutazione della crisi, appare necessaria la correlazione tra i doveri degli organi societari rispetto alla prevenzione della crisi e la rilevanza del principio della *business judgment rule* secondo il quale vige un principio di insindacabilità della gestione: le decisioni dell'amministratore non possono subire contestazioni da parte di soci, creditori sociali o

organi giurisdizionali. In tal senso, l'amministratore non deve rispondere di eventuali sue decisioni che si sono rivelate economicamente errate.

Precisando, si può affermare che il principio subisce delle limitazioni:

l'amministratore può diventare responsabile se viene dimostrato che non abbia agito secondo diligenza, che non abbia utilizzato cautela o che non abbia verificato le informazioni disponibili; è possibile contestare non le decisioni prese ma la razionalità delle decisioni stesse; a imputare la responsabilità dell'amministratore non è la violazione di specifiche norme di legge, bensì il non rispetto del criterio di diligenza richiesto dalla natura della figura dell'imprenditore.

Ecco che l'inosservanza dell'adozione di adeguati assetti organizzativi non costituisce oggetto di un obbligo a contenuto specifico, ma – contrariamente – di un obbligo non predeterminato nel suo contenuto²⁴.

Riprendendo le responsabilità ricordiamo che:

Ai sensi dell'art. 2381, comma 5, c.c, gli organi delegati curano l'adeguatezza degli assetti

Ai sensi dell'art. 2381, comma 3, c.c, il CdA valuta l'adeguatezza degli assetti

Mentre ai sensi dell'art 2403, comma 1, c.c. il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e sul suo funzionamento.

In estrema sintesi è possibile individuare tre diversi nuclei di obblighi:

- viene esplicitato l'obbligo a carico dell'imprenditore, societario o collettivo, di istituire assetti adeguati;
- viene specificato che tale obbligo è funzionale, tra gli altri obiettivi, anche alla rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale;
- viene statuito l'obbligo di attivazione "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.

²⁴ Bignami Associati, sito internet: <https://bignamiassociati.it/2020/07/24/business-judgment-rule-e-assetto-organizzativi-adequati/>

Per l'imprenditore individuale l'art. 3, comma 1 CCII sancisce l'obbligo di "adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte".

Per l'imprenditore collettivo l'art. 3 comma 2 CCII disciplina l'obbligo di "istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile, adeguato ai sensi dell'art. 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

Il Legislatore impone all'imprenditore di dotarsi di questi sistemi per fare in modo che l'organo amministrativo, previo l'utilizzo di sistemi di rilevazione della crisi, abbia tempo di individuare sintomi di crisi e correggerli entro 18 mesi²⁵ al termine dei quali inizieranno le segnalazioni dei soggetti qualificati come l'organo di controllo, l'INPS, l'Agenzia Entrate e in via indiretta le banche.

III.I LA NUOVA RESPONSABILITÀ DELL'AMMINISTRATORE NELLE SRL

Una disposizione innovativa è l'art 378 del CCII: modifica l'art. 2476 del Codice civile, in materia di responsabilità degli amministratori di una Srl, istituendo il comma 6.

"...gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale".

Se il patrimonio sociale risulta insufficiente a soddisfare i creditori, è l'amministratore a rispondere con il suo patrimonio.

Prima della nascita CCII vi erano regole in tema di azione di responsabilità che contenevano un rinvio al sistema delle società per azioni.²⁶

Sebbene resti ferma, nelle Srl, l'autonomia patrimoniale distinta, per la quale il patrimonio della società è distinto da quello personale dell'imprenditore – coincidente, spesso, con l'amministratore, ed essendo che è possibile imputare il risarcimento di un

²⁵ Sitografia: <https://www.ghostcfo.it/news/crisi-d-impresa-nuovi-obblighi-e-responsabilita-per-l-imprenditore-amministratori-organ-di-controllo-e-creditori-qualificati>

²⁶ M.G. PAOLUCCI, Sub art. 2476, in Società a responsabilità limitata. Commentario Scialoja- Branca al codice civile, cit., 473, osserva che la tecnica della norma di rinvio facilitava l'opera dell'interprete.

danno alla società²⁷, il nuovo CCII introduce importanti novità per quanto riguarda la responsabilità economica dell'amministratore di Srl in caso di insolvenza.

È noto che nell'ordinamento possiamo trovare due macro-figure ben distinte tra loro:

- le società di persone e semplici, rappresentate da s.s., s.n.c. e s.a.s.;
- le società di capitali: S.a.p.a., Srl e S.p.A.

Il secondo gruppo è costituito da società che possiedono autonomia patrimoniale perfetta, per la quale il loro patrimonio è differente dal patrimonio societario e quindi, nel caso di "risarcimento", i creditori possano rivalersi solo sul patrimonio della società.²⁸

Il Decreto Lgs 12 gennaio 2019 n. 14 introduce invece un basilare cambiamento con riferimento alla responsabilità economica dell'amministratore di S.R.L.

Per comprendere al meglio le novità ci aiutano – ancora una volta – gli articoli 2476 e 2086 del Codice civile.

L'art. 2476 prevede che:

"...gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione e dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio della società risulti insufficiente al soddisfacimento dei propri crediti."

L'art. 2086 prevede che:

"...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 d'impresa e della perdita della continuità aziendale..."

Dall'analisi dei due articoli pare evidente che lo scopo del Legislatore sia quello di tutelare l'amministratore informandolo del pericolo e obbligandolo – anche sottolineandone il buon senso – all'adozione di adeguati modelli e idonee misure di prevenzione della crisi.

27 A. DIMUNDO, La responsabilità civile degli amministratori di s.r.l. in concordato preventivo, in Fall., 2014, 1132; R. RORDORF, L'azione di responsabilità nel fallimento della s.r.l.

28 Mentre nelle società di persone non vi è una netta distinzione tra il patrimonio societario e il patrimonio dei soci; dunque, i soci rispondono alle eventuali obbligazioni con il loro patrimonio personale. Un'ulteriore specifica è fatta in materia di S.A.S in cui solo il socio accomandatario – definito come amministratore – risponde col suo patrimonio.

È un aiuto che viene dato all'imprenditore; infatti, solo l'imprenditore che non si adopera "senza indugio" a quanto disposto risponde col proprio patrimonio ai debiti che permangono dopo l'escussione dell'attivo sociale. E dunque, appare chiaro che l'imprenditore che svolga l'attività in una struttura "adeguata" sia tutelato dal Legislatore stesso.

III.II. RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E CONTROLLO DEI SOCI

Gli amministratori sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società. Tuttavia, la responsabilità non si estende a quelli che dimostrino di essere esenti da colpa e, essendo a cognizione che l'atto si stava per compiere, abbiano espresso il proprio dissenso.

I soci che non partecipano all'amministrazione hanno il diritto di avere dagli amministratori notizie sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare, anche tramite professionisti di loro fiducia, i libri sociali ed i documenti relativi all'amministrazione.

L'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa da ciascun socio, il quale può altresì chiedere, in caso di gravi irregolarità nella gestione della società, che sia adottato un provvedimento cautelare di revoca degli amministratori medesimi. In tal caso il giudice può subordinare il provvedimento alla prestazione di apposita cauzione.²⁹

I doveri e gli obblighi di vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e sul suo funzionamento riconducibili all'organo di controllo sono previsti dall'art 2403, comma 1, del Codice civile.

L'art. 25-octies del CCII prevede poi che l'organo di controllo societario segnali, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione di cui all'articolo 17 del CCII, regolante l'accesso alla composizione negoziata. Così come previsto dallo stesso articolo 25-octies, la segnalazione deve essere motivata e contenere

²⁹ 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 (art. 2409 c.c.)

la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. È, inoltre, previsto che in pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'art. 2403, così come sopra richiamato.

Con riferimento agli obblighi di segnalazione dei segnali per la previsione della crisi si evidenzia anche l'obbligo in capo ai creditori pubblici qualificati, di cui all'art. 25-novies del CCII, oltre che quello di comunicazione per banche e intermediari finanziari, di cui all'art. 25-decies.

Le norme 3.5 e 3.7 di comportamento del Collegio Sindacale con particolare riferimento alle società non quotate ci spiegano l'attività di vigilanza che devono svolgere i sindaci. L'obbligo è vigilare sull'adeguatezza e sul funzionamento degli assetti istituiti in ogni società.

Anche in altre occasioni è stata rilevata la adeguatezza o non di quanto disposto dal CCII.

Un esempio molto recente è la sentenza n.188/2021 derivante dal Tribunale di Cagliari: il giudice ha imposto la revoca del CDA promuovendo l'istituzione dell'amministratore giudiziario proprio perché la società in questione non era dotata di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili facendo ricadere – così come da norma – la responsabilità sull'organo amministrativo.

CAPITOLO III

Sommario.

I. Gli strumenti per la rilevazione della crisi, con particolare riferimento all'Art. 3 del Codice. – II. I possibili stadi di una crisi: il pensiero del Guatri. - III. Un nuovo strumento per la gestione della crisi: la composizione negoziata. – IV. Caratteristiche e modalità applicative del nuovo istituto.

I. GLI STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DELLA CRISI, TRA CUI L'ART. 3 DEL CCII

Il concetto di crisi viene definito come un fenomeno complesso, non essendo facile comprenderne l'origine, le cause e il loro effettivo verificarsi.

Seguendo questa impostazione il rischio e la crisi sono due eventi distinti ma legati tra loro da un rapporto di causa-effetto. Quindi gestire il rischio significa avviare un processo funzionale alla gestione della crisi.

Mentre l'insolvenza rappresenta l'evoluzione di un precedente stato di crisi, non è detto che, in termini assoluti, ogni contesto di crisi comporti insolvenza o conduca ad essa; infatti, l'impresa può affrontare più momenti di difficoltà, anche profondi, ma non necessariamente strutturali o definitivi, né tantomeno tali da intaccare la solvibilità.

L'accurata identificazione delle cause di crisi avviene tramite l'effettuazione di un'analisi comparata tra l'impresa, i suoi fattori critici, quelli di successo e il contesto competitivo in cui opera.

L'obiettivo del risanamento impone che la valutazione della tipologia e della gravità dello stato di crisi siano affrontate secondo prospettive riconducibili:

- agli aspetti macroeconomici quali, ad esempio, dinamiche di natura strutturale, ambientale, tendenze socioeconomiche.
- al settore in cui l'azienda opera, declinando in ogni specifico ambito gli aspetti del precedente punto;
- all'impresa in termini di dimensioni.

Secondo il documento elaborato dal CNDCEC³⁰ *“Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale”*, marzo 2019, pag. 22, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- crisi finanziaria, allorché l’azienda, pur economicamente sana, risenta di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. Secondo il documento OIC 19, Debiti, (Appendice A) *“la situazione di difficoltà finanziaria è dovuta al fatto che il debitore non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento”*;
- crisi economica, allorché l’azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

Nel definire le cause della crisi ci aiuta la letteratura estera, che individua due diverse posizioni dottrinali:

1. l’Approccio deterministico.

Secondo l’approccio deterministico, l’ambiente esterno ha un peso rilevante e, non essendo direttamente controllabile, il management non può governare la crisi d’impresa.

L’ambiente esterno si muove molto più velocemente rispetto all’impresa. Questo «gap» di velocità determina la crisi aziendale, i cui fattori sono:

- a. discontinuità tecnologiche;
- b. sfavorevole evoluzione di variabili macroeconomiche (andamento dei mercati, delle materie prime, tassi di interesse, ecc.);
- c. cambiamenti sociodemografici;
- d. mutamenti normativi.

³⁰ Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) è l’organismo di rappresentanza istituzionale della categoria professionale dei commercialisti ed è costituito da 21 consiglieri eletti tra gli iscritti all’Albo. Istituito ai sensi del Dlgs n. 139 del 28 giugno 2005, il CNDCEC è un ente pubblico non economico a carattere associativo, dotato di autogoverno e autoamministrazione e sottoposto nell’esercizio delle proprie attività alla vigilanza del Ministero della Giustizia.

2. L'Approccio analitico soggettivo.

La sensibilità del management rispetto all'ambiente esterno determina le azioni da sviluppare che, a loro volta, possono causare la crisi aziendale.

La crisi è sempre legata ad un'errata percezione dell'ambiente esterno all'impresa da parte del management. Il management è considerato la causa della crisi e la sua sostituzione durante la crisi è un elemento di discontinuità che può permettere all'azienda di tornare a navigare in acque tranquille.

L'approccio soggettivo «interpreta la spirale del declino in termini di resistenze al cambiamento che si producono allorquando l'impresa conferma sistematicamente i comportamenti di successo del passato divenendo *path dependant*. Ciò, se da un lato amplia l'efficienza operativa, dall'altro riduce la capacità dell'organizzazione di rispondere adeguatamente alle istanze di cambiamento provenienti dal contesto di riferimento»³¹

L'intensità con cui si manifesta una circostanza negativa tale per cui si arriva ad un deterioramento della condizione di economicità di un'impresa può essere ciclica o strutturale.

La manifestazione ciclica si basa sul coinvolgimento della vita aziendale su periodi di fasi negative e fasi positive. Quindi nel caso di azienda robusta le fasi negative non riescono a compromettere l'equilibrio aziendale: si ripristina la situazione del ritorno alla normalità; ciò non accade nell'azienda non sufficientemente robusta, che non è in grado di reagire ad una circostanza negativa e, quindi, può accadere che la sopravvivenza aziendale possa venir compromessa al punto da portare ad una cessazione dell'attività.

Mentre quella di intensità strutturale vede il sistema aziendale nel suo complesso coinvolto, con la possibile alterazione dei meccanismi di funzionamento interni.

31 FONTE: ARGENTI (1976) FALLINI 2011 (pg 261 slide corso)

A seconda dell'intensità delle circostanze negative si delineano quattro stadi:

1. **Declino.**

Fase intermedia tra situazione positiva e crisi aziendale. Viene, in generale, anticipato da sintomi c.d. "premonitori"; la capacità reddituale dell'azienda si deteriora. Assistiamo ad una perdita di profittabilità della produzione e della capacità reddituale, i flussi economici – non per forza negativi – sono in diminuzione, abbiamo un aumento dei debiti di natura finanziaria, commerciale, tributaria, accompagnati da una riduzione della qualità dei prodotti e, in alcuni casi, anche dell'immagine, fattispecie che si riverbera nel peggioramento dei rapporti con clienti e fornitori.

L'intervento utile è un riposizionamento strategico dell'impresa e una ridefinizione di costi di struttura attraverso il piano industriale economico – finanziario.

2. **Crisi.**

Fase successiva al declino. La crisi ha raggiunto una determinata intensità poiché non sono stati effettuati interventi correttivi. Non è esclusa l'esistenza senza dei segnali premonitori, ma in modo improvviso. Qui l'azienda può scegliere: può optare per la cessazione dell'attività o per un risanamento.

In questa fase si realizzano perdite, si annullano ulteriormente i rapporti con gli stakeholder, e c'è una generale tensione finanziaria che sfocia nel non pagamento regolare di fornitori, banche, fisco e tributi.

Un intervento è la ridefinizione dei piani aziendali, l'eliminazione delle perdite di gestione, e dei costi aziendali. Lo strumento impiegato è un progetto di risanamento in continuità.

3. **Insolvenza.**

Stato che si concretizza se la crisi non viene in nessun modo gestita. I flussi di cassa vengono assorbiti, sono necessari degli interventi sul capitale per ripristinare l'economicità o un accordo coi creditori per mantenere la continuità. Viene utilizzato il risanamento in continuità o in liquidazione.

4. **Dissesto.**

Situazione patologica in cui non è più garantito e possibile il rimborso dei debiti. Non è prevista nessuna forma di risanamento, tranne nell'ipotesi in cui i creditori sacrificano i loro interessi a fronte di una continuità dell'azienda. L'unico modo è la liquidazione dell'impresa.

II. I POSSIBILI STADI DI UNA CRISI: IL PENSIERO DEL GUATRI

Secondo il Guatri: “la cattiva direzione è comunque sempre in prima linea tra le cause del declino”³²

32 Guatri L., 1995, pag. 114

A questo proposito si faccia riferimento ad altri soggetti che nel tempo hanno parlato della loro visione di crisi:

Bastia distingue le cause della crisi in primarie e secondarie.

Cause primarie:

I. Crisi di cultura di impresa a tutti i livelli: imprenditoriale, manageriale, del personale in genere; questa causa riguarda un aspetto intangibile e proprio per questo difficilmente verificabile: il rischio è quello di una sua sottovalutazione.

La fondamentale causa della crisi della cultura di impresa risiede nella carenza di imprenditorialità da intendersi come una mancanza di slancio innovativo e di originalità creativa. Col tempo, il suo deterioramento comporta un clima di sfiducia e conflittualità con conseguenti fenomeni di tensione nelle relazioni industriali e assenteismo.

II. Crisi per inadeguata creazione di qualità e di valore ad esempio soddisfazione del cliente, miglioramento delle logiche di processo e di prodotto. È fondamentale un rapporto di scambio tra cultura interna ed esterna al fine di favorire il successo dell'impresa. Se viene meno questa osmosi si possono generare rischi.

III. Crisi per errori di strategia e di struttura: tali errori sono cause evidenti di una ormai assodata condizione di gravità aziendale. Sono in genere riferibili alle responsabilità dell'alta direzione e quindi al management aziendale e alla struttura aziendale. Ad essere incoerente è l'orientamento strategico di fondo con una mancata valorizzazione delle risorse strategiche.

Una possibile soluzione è riscontrabile adottando una strategia di diversificazione anche se, recentemente, si è assistito a come la diversificazione ha prodotto diseconomie: in tal senso, le strutture multi-divisionali hanno contribuito ad un aggravamento dei costi organizzativi e di struttura.

IV. Crisi per mancanza di flessibilità nella struttura organizzativa, nell'assetto tecnico, nelle risorse umane: la rigidità è una causa molto chiara che può comportare la crisi. Viene analizzato il concetto di rigidità in tre aspetti aziendali: rigidità nella struttura organizzativa: deriva dal fatto che il percorso del processo di crescita per via interna abbia creato una dimensione aziendale non facilmente modificabile, che quindi, non riesce a soddisfare le diverse esigenze produttive. Rigidità nell'assetto tecnico produttivo intesa come eccessiva dimensione degli impianti ed eccessiva specializzazione degli impianti: vi è un rischio di mancanza di versatilità; i fattori produttivi impiegano non solo costi fissi, ma anche costi non eliminabili e non correlabili a flussi di ricavi alternativi. Rigidità delle risorse umane.

V. Crisi per inefficienza operativa: A livello aziendale: l'inefficienza si coglie per aggravamento dell'incidenza dei costi sui ricavi:

- A livello di A.S.A. in quanto sussistono eccessivi costi di sviluppo dei prodotti e di accesso alle tecnologie

- A livello di singola funzione

- A livello di singola risorsa

Cause secondarie:

I. Cause secondarie soggettive ed effettive: possono innescare, aggravare o accentuare le cause primarie di crisi.

II. Cause finanziarie: producono riflessi immediati nella sfera economica e anche nella capacità di

Il processo che porta l'azienda alla crisi può essere descritto come una sequenza di quattro stadi interdipendenti con specifiche manifestazioni.

1. Incubazione.

Si hanno segnali di decadenza e di squilibrio economico-finanziario. È il periodo iniziale in cui si manifestano segnali precoci di difficoltà o squilibri all'interno dell'azienda, ma che spesso non vengono riconosciuti o affrontati adeguatamente. Durante questa fase, i problemi possono essere latenti o emergenti e possono riguardare diversi aspetti dell'attività aziendale, come ad esempio la strategia di mercato, la competitività, o i processi operativi. Ad esempio, tra i principali indicatori, possono essere riscontrati il calo delle vendite e l'eventuale diminuzione della marginalità

negoziazione.

III. Cause patrimoniali: hanno carattere strutturale e risultano da lunghi periodi di errata gestione economica e finanziaria.

Stadi della crisi secondo Capizzi (2012).

Il Capizzi individua cinque fasi del processo di crisi simili a quelle individuate dal Guatri:

I. Incubazione: il trend di crescita dei ricavi inizia a rallentare o addirittura vi è una sospensione, sorgono inefficienze di struttura organizzativa e dei costi senza erosione patrimoniale. La presenza di un advisor in questo stadio potrebbe essere determinante anticipando degenerazioni che potrebbero rivelarsi fatali;
II. Primi sintomi: possono essere individuati attraverso performance al di sotto dell'indice di riferimento settoriale, mediante l'aumento della posizione finanziaria netta sui ricavi, il FCF (Free Cash Flow to the Firm) diminuisce e contestualmente anche la capacità di esdebitazione aziendale. Questa fase richiede l'indispensabile intervento di un advisor specializzato in materia di Vincenzo Capizzi, Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito, Egea 2012 3 Advisor: soggetto che svolge consulenza finanziaria e pianificazione per le imprese 8 risanamento al fine di riportare l'impresa alla situazione di normalità antedeclino;

III. Maturazione: l'indebitamento aziendale aumenta progressivamente e solitamente coincide anche con la riduzione della redditività e con perdite ingenti. Si pone l'attenzione al comparto economico, in quanto non è ancora compromessa la struttura finanziaria. La continuità aziendale è a rischio e urge un intervento professionale.

IV. Diffusione delle disfunzioni: in questo momento l'impresa passa dalla cosiddetta fase di declino a quella che viene definita crisi d'impresa. In questo stadio, quest'ultima, inizia ad essere visibile ai creditori della società. I sintomi si riscontrano nella richiesta di riduzione dei tempi di incasso e di incremento di quelli di pagamento, perdita di clientela a seguito di inadempienze, l'immagine e il brand vengono svalutati e alcune volte vengono anche esercitate pratiche di natura contabile e finanziaria non corrette;

IV. Crisi d'impresa: quinta e ultima fase del processo individuato nel 2012 da Capizzi. La fiducia da parte degli stakeholders crolla. Nell'aria si respira un forte malcontento e vi sono frequenti blocchi dell'operatività per le tensioni con il personale. L'insolvenza viene estesa anche ai creditori strategici. L'immagine dell'azienda viene lesa irreparabilmente, i lavoratori intraprendono altre strade e, infine, viene eroso il patrimonio netto generando dissesto sul piano finanziario e patrimoniale.

2. Maturazione.

La seconda fase è la fase di maturazione, definita come periodo in cui i problemi e le difficoltà latenti o emergenti all'interno dell'azienda si intensificano e diventano più evidenti e gravi, esplicitandosi anche in perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico. In questa fase gli interventi «ordinari» del management potrebbero risultare difficoltosi o persino tardivi.

3. Flussi di cassa negativi e ripercussioni sulla fiducia

Durante questa fase, i segnali di allarme precedentemente ignorati o sottovalutati diventano più evidenti e impattanti, e l'azienda si trova ad affrontare sfide sempre più complesse che minacciano la sua sopravvivenza a lungo termine.

I segnali che indicano l'ingresso nella fase di crisi dell'impresa includono il peggioramento della situazione finanziaria e della fiducia complessiva che circonda l'azienda. Si assiste a perdite economiche che aumentano, a una liquidità che diventa sempre più scarsa, ad un indebitamento crescente e al conseguente rischio di mancato soddisfacimento delle obbligazioni pianificate.

4. Conseguenze sugli stakeholder

In questa fase si assiste al deterioramento delle relazioni con la generalità degli *stakeholder*. L'azienda, a causa del peggioramento delle sue *performance* finanziarie e operative, vive la diminuzione del supporto degli interlocutori esterni. In questa fase i creditori potrebbero provocare pressioni sull'azienda per il recupero di quanto vantato nei confronti dell'impresa (azioni legali finalizzate al recupero del credito).

A questo punto si è in presenza di una situazione di **insolvenza**, ovvero dell'incapacità dell'impresa di adempiere alle proprie obbligazioni. In questa fase si ledono gli interessi di tutti gli stakeholders.

Durante questa fase, gli effetti negativi della crisi diventano evidenti e possono avere conseguenze gravi e immediate sull'azienda stessa, sui suoi dipendenti, i suoi creditori, e altri stakeholder. Dall'insolvenza al **dissesto** il passo è, a questo punto, breve.

III. LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: UN NUOVO STRUMENTO PER LA GESTIONE DELLA CRISI

Con l'obiettivo di salvaguardia della continuità aziendale, nel Codice di cui al D.Lgs. 14/2019 troviamo alcuni nuovi Istituti in tema di crisi di impresa.

Il fine è quello di riuscire ad arrivare ad una soluzione dello stato di crisi senza ricorrere alla liquidazione giudiziale.

Introdotta dal D.L. 24.08.2021 n. 118 e recepita nell'art. 25-sexies del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, troviamo una disciplina differente rispetto a tutte quelle finora utilizzate: il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio.

La prima diversità riscontrabile è lo stesso presupposto: per poter essere utilizzata la procedura è necessario che ci sia stato un tentativo di composizione negoziale, ma che questo abbia portato un mancato accordo con i creditori.

La procedura non può essere utilizzata in autonomia, ma è uno sviluppo della procedura di Composizione Negoziata. Infatti, è la mancanza di un accordo che attiva la procedura in Tribunale del ricorso: dopo la relazione finale dell'esperto, nel quale lui stesso dichiara che le trattative hanno condotto a risultati negativi pur essendosi svolte in correttezza e buona fede, che le soluzioni ai sensi dell'art. 23, cc. 1 e 2 lett. b) CCII non sono oggettivamente praticabili, l'imprenditore ha la facoltà di presentare entro 60 giorni dalla comunicazione il ricorso al tribunale, ossia la proposta di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio.

È obbligo dell'imprenditore allegare alla procedura i documenti di cui all'art. 39 del CCII, in particolare il piano di liquidazione, una relazione aggiornata della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società, l'elenco dei titolari dei diritti reali o personali sui beni identificandone il valore. Vengono identificati anche i creditori particolari dei soci a responsabilità illimitati e, se necessario, è prevista la loro suddivisione in classi.

Il concordato semplificato non pregiudica l'interesse del creditore; è chiaro che attuando questa procedura, si mantiene lo stesso trattamento economico che si sarebbe adottato se si fossero utilizzati gli strumenti della liquidazione.

In tal senso, la soglia minima di soddisfazione che riceve il creditore nella procedura di liquidazione giudiziale è la stessa soglia minima da tenere in considerazione nel trattamento economico del creditore nel concordato semplificato.

È richiesta equivalenza tra i risultati: il vantaggio del concordato semplificato consiste nella maggiore rapidità procedurale, e non in un aspetto monetario.

Un altro vantaggio della procedura, rispetto al concordato preventivo si ritrova nel fatto che nel secondo è prevista una fase di ammissibilità del concordato, mentre nel primo non ci sono richieste ulteriori, se non la dichiarazione dell'esperto indipendente³³.

Nella procedura di Concordato Semplificato abbiamo quindi tre principali attori:

- imprenditore;
- creditori;
- Tribunale, che viene affiancato dalla figura dell'ausiliario.

I compiti dell'ente sono individuabili in due fasi:

nella fase iniziale il Tribunale si preoccupa di valutare la correttezza della proposta di ricorso, di nominare un ausiliario che avrà il compito di formulare un parere entro un certo tempo assegnato, di ordinare al debitore di comunicare la sua proposta a tutti i creditori e di fissare l'omologazione; nella fase di omologazione si verificano la regolarità del contraddittorio e le cause di prelazione dei creditori; bisogna accertarsi che tutti i soggetti interessati partecipino al procedimento e che vengano rispettate le norme che regolano l'ordine di pagamento dei creditori, ossia l'ordine di prelazione.

Viene poi verificata la fattibilità del piano: la possibilità di effettuare i pagamenti nell'entità e nelle tempistiche stimate, nonché che la proposta economica ai creditori sia equiparabile alla proposta in termini di ricavo realizzabile in caso di liquidazione fallimentare.

Ante concordato semplificato viene istituita la Composizione Negoziata della crisi.

Il nuovo strumento per la soluzione della crisi di impresa, detta, infatti, misure atte a modificare il concetto di crisi di e di risanamento aziendale.

³³ Nella procedura di Concordato Preventivo è richiesta l'attestazione di un professionista terzo ed indipendente in relazione alla veridicità dei dati aziendali e alla fattibilità dei piani predisposti per sanare l'impresa.

Due sono i principali obiettivi che hanno portato questa modifica normativa:

- l'esigenza di "introdurre nuovi strumenti che incentivino le imprese ad individuare le alternative per la ristrutturazione o il risanamento aziendale";
- la necessità di "intervenire sugli istituti di soluzione concordata delle crisi³⁴ per agevolare l'accesso alle procedure alternative al fallimento esistenti".

In questo senso, vengono attuati due nuovi istituti: la Composizione Negoziata della Crisi di impresa ("CNC") e il Concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio.

La volontà di creare nuovi istituti nasce dall'esistenza di una procedura fallimentare troppo rigida.

Con la CNC vengono rivisti il concetto, il presupposto soggettivo e il presupposto oggettivo della crisi.

La "crisi" è definita dalla procedura fallimentare e dal Concordato preventivo come una situazione in cui l'imprenditore "si trova", senza lasciare spazio ad interpretazioni. La fattispecie di trovarsi in crisi è obbligatoria.

Il concetto analizzato precedentemente di crisi di impresa secondo il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza risulta più simile: la crisi può anche solo essere probabile.

Nella CNC il concetto di crisi risulta essere ancora più leggero in quanto non è necessaria la presenza di flussi di cassa prospettici inadeguati così come richiesto invece dal CCII.

"L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza"³⁵

Si precisa, però, che la partecipazione non è da intendersi solo in caso di crisi meno gravi; anche il soggetto in situazione di insolvenza irreversibile può ricorrere all'Istituto.

In questa fattispecie si delineano due scenari: crisi reversibile e irreversibile.

³⁴ Si elencano di seguito gli istituti a cui si fa riferimento: piano Attestato di Risanamento; Accordo di Ristrutturazione; Convenzione di Moratoria; Concordato preventivo.

³⁵ Testo del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, Capo 1, Art. 2, comma 1.

Per crisi reversibile si intende uno stato di difficoltà temporanea, dove non si sfocia nella fase di insolvenza. Si tratta di una crisi sanabile dal punto di vista economico e/o finanziario poiché i presupposti che gettano le basi della crisi non sono gravi abbastanza da incorrere nella liquidazione giudiziale. Lo stato di crisi si differenzia dall'insolvenza in quanto si identificano situazioni di squilibrio economico-finanziario in un'impresa in cui permane l'esistenza di credito e quindi si ritiene idonea la sua presenza sul mercato.³⁶

Al contrario, la crisi irreversibile è una crisi che non ha cura ed è definita come "condizione di impotenza economica nella quale l'imprenditore non è in grado di adempiere regolarmente con normali mezzi solutori le proprie obbligazioni per il venir meno della liquidità finanziaria e della disponibilità di credito necessari per lo svolgimento della sua attività"³⁷

Si riconoscono due presupposti che, se soddisfatti, identificano il concetto di irreversibilità:

- è necessario che ci sia una illiquidità assoluta e definitiva;
- la situazione temporanea di assenza di liquidità si aggravi trasformandosi in una situazione permanente³⁸.

In entrambe il tema principale è l'accertamento dello stato di insolvenza ai fini della dichiarazione di fallimento dell'imprenditore.

Anche in situazione di crisi solamente percepita e non già esistente, si può aderire all'Istituto della Composizione Negoziata nominando un esperto indipendente.

³⁶ Cfr., fra molti, M. LIBERTINI, *Accordi di risanamento e ristrutturazione dei debiti e revocatoria*, in *Autonomia negoziale e crisi d'impresa*, a cura di F. DI MARZIO, F. MACARIO, Milano 2010, p. 382.

³⁷ In dottrina basti qui il rinvio allo studio di G. TERRANOVA, *Stato di crisi e stato di insolvenza cit.*, passim; e v. anche E. FRASCAROLI SANTI, *Insolvenza e crisi d'impresa cit.*, p. 21 ss.

³⁸ Secondo il consolidato orientamento della Suprema Corte, la temporanea illiquidità consiste, al contrario dell'insolvenza, in una crisi economica momentanea e reversibile. Sul punto, v. da ultimo Cass., 27 maggio 2015, n. 10952, in *Fallimento*, 2015, p. 1189, secondo cui: «in tema di dichiarazione di fallimento, lo stato di insolvenza dell'impresa, che esso presuppone, deve intendersi una situazione irreversibile e non già una mera temporanea impossibilità di regolare l'adempimento delle obbligazioni assunte e può essere desunto, ai sensi dell'art. 15 ult. Co. Della LF, dal complesso dei debiti, purché almeno pari all'ammontare stabilito, secondo il periodico aggiornamento previsto dal terzo comma dell'art. 1 LF, dallo stesso art. 15 ult. Co. LF, accertati nel corso dell'istruttoria prefallimentare»

Nel decreto 118/2021, poi convertito, si afferma che l'imprenditore nella situazione prima definita può "chiedere al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa."

Ad oggi, l'articolo che si interessa di quanto appena esposto è l'art. 12 del CCII.

Nell'Art. 17 del Codice vengono delineate le modalità applicative della nomina dell'esperto indipendente e il contenuto che dovrà essere allegato nella piattaforma:

1. i bilanci degli ultimi tre esercizi, se non già depositati presso l'ufficio del registro delle imprese, oppure, per gli imprenditori che non sono tenuti al deposito dei bilanci, le dichiarazioni dei redditi e dell'IVA degli ultimi tre periodi di imposta, nonché una situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione dell'istanza;
2. un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'articolo 13, comma 2, e una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che intende adottare;
3. l'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e a scadere e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia;
4. una dichiarazione resa ai sensi dell'articolo 46 del decreto del Presidente della Repubblica n. 445 del 2000 sulla pendenza, nei suoi confronti, di ricorsi per l'apertura della liquidazione giudiziale o per l'accertamento dello stato di insolvenza e una dichiarazione con la quale attesta di non avere depositato ricorsi ai sensi dell'articolo 40, anche nelle ipotesi di cui agli articoli 44, comma 1, lettera a), e 54, comma 3;
5. il certificato unico dei debiti tributari di cui all'articolo 364, comma 1;
6. la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle entrate-Riscossione;
7. il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'articolo 363, comma 1;
8. un estratto delle informazioni presenti nella Centrale dei rischi gestita dalla Banca d'Italia non anteriore di tre mesi rispetto alla presentazione dell'istanza.

I soggetti coinvolti nella procedura sono quattro:

1. l'imprenditore, che sia esso commerciale o agricolo, che si trova in una condizione di squilibrio economico e finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza;
2. i creditori della società;
3. un terzo esperto ed indipendente il cui compito principale è quello di agevolare le trattative tra imprenditore, creditori e tutti i soggetti interessati; in questo modo si individua una soluzione per il superamento della crisi, attraverso, per esempio, trasferimenti di rami d'azienda o dell'azienda stessa;
4. il Fisco ed altri enti previdenziali.

III.I OBBLIGHI DELL'IMPRENDITORE

Secondo quanto previsto dall'art. 17 del CCIII, l'imprenditore presenta istanza di nomina dell'esperto indipendente tramite la piattaforma telematica di cui all'art. 13 del CCII (rubricato "istituzione della piattaforma telematica nazionale e nomina dell'esperto"). L'imprenditore, al contempo, è obbligato ad un'auto-valutazione dello stato di "salute" della propria società e all'inserimento nella piattaforma telematica della documentazione elencata nel paragrafo precedente.

III.II LA FIGURA DELL'ESPERTO INDIPENDENTE

L'esperto deve accertarsi della propria indipendenza, delle proprie competenze e capacità e di avere il giusto tempo necessario per il completamento del lavoro assegnato.

Il termine per l'accettazione è di due giorni dalla nomina e la forma con cui l'esperto comunica l'esito è una dichiarazione resa ai sensi dell'art. 47 del decreto del Presidente della Repubblica n. 445 del 2000, sul possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'articolo 16, comma 1. È vietato assumere più di due incarichi nello stesso periodo.

L'insieme delle norme contenute nei diversi decreti identificano lo strumento utile non solo ad una diagnosi precoce, ma anche alla redazione del piano di risanamento stesso: le informazioni ricavate sono di supporto alle trattative tra esperto indipendente e creditori

interessati. Nel decreto vengono ben delineati gli obblighi che un esperto indipendente deve avere a partire da quelli annoverati nell'art. 2399 del Codice civile³⁹.

Esponendone solo alcune, troviamo requisiti di professionalità, imparzialità e indipendenza. L'operato deve essere svolto in modo riservato e, inoltre, l'esperto deve possedere requisiti professionali in merito alle proprie competenze e formazioni. È a lui riferito il comportamento del "buon padre di famiglia"⁴⁰

Il suo compito è quello di agevolare le trattative tra imprenditore, creditore e altri soggetti interessati.

È vietato il rapporto di natura personale o professionale con le parti, aver prestato lavoro subordinato o autonomo all'imprenditore negli ultimi cinque anni, essere stati membri degli organi di amministrazione e controllo, o aver posseduto partecipazioni nell'impresa in cui sono chiamati a operare come esperti.

L'arco temporale esiste anche dopo l'espletamento dell'incarico; infatti, dopo l'archiviazione del procedimento⁴¹ non è concesso all'esperto avere rapporti con l'imprenditore per almeno due anni.

Per svolgere al meglio il suo incarico l'esperto può richiedere "all'imprenditore e ai creditori tutte le informazioni utili o necessarie" avvalendosi anche di revisori legali. È compito dell'imprenditore consegnare non solo all'esperto ma anche a tutti i soggetti coinvolti nel processo di risanamento, la fotografia chiara, completa e trasparente della situazione societaria.

39 Art. 2399 (Cause di ineleggibilità e di decadenza): Non possono essere eletti alla carica di sindaco e, se

eletti, decadono dall'ufficio:

a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382;

b) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;

c) coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano

l'indipendenza. La cancellazione o la sospensione dal registro dei revisori legali e delle società di revisione legale e la perdita dei requisiti previsti dall'ultimo comma dell'articolo 2397 sono causa di decadenza dall'ufficio di sindaco.

⁴⁰ Lo statuto può prevedere altre cause di ineleggibilità o decadenza, nonché cause di incompatibilità e limiti e criteri per il cumulo degli incarichi.»

⁴¹ *infra*

La nomina della figura è telematica, effettuata tramite la compilazione di un modello⁴² definito dal decreto dirigenziale 28/09/2021 del Ministero della giustizia.

L'esperto si presume non responsabile penalmente. Il concetto è esplicabile analizzando l'art. 21 del CCII. L'imprenditore informa preventivamente l'esperto, per iscritto, "del compimento di atti di straordinaria amministrazione nonché dell'esecuzione di pagamenti che non sono coerenti rispetto alle trattative o alle prospettive di risanamento."

È onere dell'imprenditore informare l'esperto circa atti di ordinaria e straordinaria amministrazione; quindi, si deduce che nel corso della trattativa la gestione dell'impresa rimane nelle mani dell'imprenditore, mantenendo invariate le sue responsabilità. L'esperto deve solo limitarsi a giudicare se un singolo atto può essere pregiudizievole nei confronti del creditore segnalandolo in forma scritta all'imprenditore. Se l'imprenditore prosegue o ha già compiuto l'atto, l'esperto esprimerà per iscritto dissenso, a maggior ragione – obbligatorio – se l'atto arreca danno al creditore.

III.III PRESUPPOSTO OGGETTIVO, SOGGETTIVO

Nel corso della presente analisi abbiamo affrontato l'istituto della composizione negoziata (C.N.) spiegando gli articoli del decreto che la regola. Di seguito verranno analizzate le caratteristiche principali e le modalità applicative.

In primo luogo, è necessario parlare della flessibilità della disciplina esaminata.

Tra gli elementi di novità della C.N. rispetto a quanto previsto dagli istituti regolamentati dalla legge fallimentare si riscontrano:

- l'esenzione da revocatoria degli atti concordati con l'imprenditore: nella C.N. la fattispecie è possibile, mentre nella trattativa extra giudiziale è inaccettabile;
- La prededucibilità dei crediti di finanziamenti erogati all'imprenditore: è possibile dedurre i crediti nella C.N. previa autorizzazione giudiziale; invece, è inammissibile in ogni caso secondo la legge fallimentare;
- la definizione di crisi.⁴³

⁴² Modello del Piano di Risanamento, meglio descritto nelle pp. Successive.

⁴³ *Infra*

Il principio considera legittimo il compimento di atti di straordinaria amministrazione da parte dell'imprenditore e, inoltre, disciplina le c.d. misure protettive. I creditori non possono, se non autorizzati dall'imprenditore, acquisire diritti di prelazione⁴⁴, avviare o proseguire azioni esecutive⁴⁵ o cautelari⁴⁶ sul patrimonio dello stesso e sui beni e diritti a lui necessari per l'attività d'impresa; al contempo, è ammissibile l'accordo di un atto costitutivo di garanzie preferenziali, ad esempio le ipoteche giudiziali.

Il presupposto soggettivo della CNC è ampio tale da escludere solamente i non imprenditori regolari; anche in questo senso si può trovare il concetto di flessibilità.

Al contrario, le imprese commerciali sopra⁴⁷ e sotto⁴⁸ soglia, le imprese agricole, la Grande Impresa⁴⁹, le imprese di rilevanti dimensioni, le imprese operanti nei servizi pubblici essenziali, le imprese bancarie e no, le imprese di assicurazione e i gruppi societari di imprese in crisi possono aderire alla Composizione Negoziata della Crisi.

Troviamo in questo elenco anche le imprese bancarie in quanto, come già precisato, lo strumento della CNC è da ritenersi utile in quanto alternativo alla trattativa extragiudiziale; la banca in crisi potrebbe valersi dell'istituto nei confronti non dei suoi creditori, ma di altri intermediari finanziari.

È importante sottolineare che anche l'imprenditore in forma singola e collettiva in situazione di crisi può aderire all'Istituto.

Per comprendere quali possano essere le cause di crisi che rendono al soggetto la CNC accessibile, bisogna, ancora una volta, esaminare quanto era disposto all'art. 2, comma 1, d.l. n. 118/2021, aggiornato, successivamente, all'art. 12 comma, 1 CCII:

⁴⁴ Il diritto di prelazione è il diritto riconosciuto a un soggetto (prelazionario) di essere preferito ad altri, a parità di condizioni, nel momento in cui un soggetto si deve costituire un determinato negozio giuridico.

⁴⁵ Consiste nel diritto di applicare in modo forzato metodi esecutivi al fine di ottenere l'adempimento delle pretese creditorie

⁴⁶ L'azione cautelare ha lo scopo di garantire che i procedimenti di esecuzione o di cognizione si svolgano in maniera efficace

⁴⁷ Presentano secondo l'art. 1, comma 2, 1. Fall uno o più presupposti qualitativi ivi indicati; sono imprese soggette a fallimento e/o al Concordato preventivo

⁴⁸ Al contrario, non sono soggette a procedure di fallimento e non rispettano i presupposti di cui all'art. 1, comma 2, 1. Fall.

⁴⁹ Impresa soggetta a procedura di Amministrazione Straordinaria ex d.lgs. n. 270/1999 (legge Prodi)

l'imprenditore commerciale o agricolo "che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico- finanziario" può servirsi della composizione negoziata se "risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa".

In questo senso, si afferma la figura dell'esperto indipendente: il soggetto ha la facoltà di giudicare il risanamento come non o non più possibile chiedendo l'archiviazione di tutto il procedimento che verrà perfezionata con la notizia all'imprenditore e al Segretario Generale della Camera di commercio, soggetto responsabile dell'archiviazione.

L'obiettivo è "agevolare il risanamento di quelle imprese che, pur trovandosi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico finanziario tali da rendere probabile la crisi o l'insolvenza, hanno le potenzialità necessarie per restare sul mercato, anche mediante la cessione dell'azienda o di un ramo d'azienda".

Il perseguimento di cui si parla deve essere inteso come diretto o indiretto:

- perseguimento diretto della continuità: è onere dell'imprenditore che deposita l'istanza per la CNC riuscire a proseguire l'attività di impresa;
- perseguimento indiretto della continuità: vengono attuate delle misure protettive per permettere la continuità aziendale; queste misure si identificano nel trasferimento d'azienda o di uno dei suoi rami, nell'ipotesi di cessione, conferimento e affitto.

Riscontrando per la fattispecie della continuità diretta una difficoltà non trascurabile, il legislatore prevede delle norme atte a consentire all'imprenditore l'esercizio della sua attività in modo più "spensierato".

È infatti permessa l'erogazione e soprattutto l'ottenimento di finanziamenti prededucibili, oltre agli "*ulteriori strumenti, efficaci e meno onerosi, per il risanamento di attività che rischiano di uscire dal mercato*"⁵⁰ che risultano essere utili all'imprenditore.

Sul piano pratico il sistema Infocamere e quindi tutte le camere di commercio hanno adottato il servizio della composizione negoziata.

⁵⁰ Così come definito nella Relazione Accompagnatoria

Il processo si compone essenzialmente di quattro fasi:

1. apertura dell'Istanza: l'accesso alla piattaforma è consentito solo con identità digitale, si compila e si allegano i documenti necessari e si procede all'invio;
2. nomina di un soggetto idoneo; la decisione è presa dalla Camera o dalla Commissione;
3. accettazione Incarico: dopo aver verificato i documenti, le condizioni e i requisiti, l'esperto può accettare l'incarico;
4. conduzione trattative: vi è il confronto tra esperto, impresa e soggetti coinvolti al fine di un accordo comune.

All'interno del portale è presente il "test pratico" preliminare, di cui si è parlato nei capitoli precedenti, attraverso il quale l'imprenditore e l'esperto possono verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento.

I risultati che si possono ottenere sono descritti nella tabella sottostante:

Fascia	Grado di difficoltà	Descrizione
0	-	Grado di difficoltà non calcolabile
1	≤ 1	Difficoltà contenute
2	>1 e ≤ 2	l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento
3	>2 e ≤ 3	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
4	>3 e ≤ 4	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
5	>4 e ≤ 5	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
6	>5 e ≤ 6	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
99	>6	l'impresa S.r.l. presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Il test pratico è effettuato su base volontaria, mentre risultano necessari e obbligatori i seguenti documenti:

- Una descrizione dell'impresa, dell'attività esercitata e del modello di business adottato
- La tipologia delle difficoltà economico-finanziarie e patrimoniali
- Il piano finanziario per i successivi sei mesi

- Ultimi tre bilanci se non ancora depositati, e per i non soggetti al deposito le dichiarazioni dei redditi ed Iva dei precedenti tre periodi di imposta
- Situazione patrimoniale e finanziaria
- Il progetto del piano di risanamento ovvero la rappresentazione del percorso di ristrutturazione che l'impresa intende intraprendere. Il piano deve essere redatto secondo le indicazioni contenute nella lista di controllo (check list) di cui all'art. 13 comma 2 del Codice della crisi e dell'insolvenza (Sezione II del decreto dirigenziale 28 settembre 2021 del Ministero della Giustizia). In particolare, il piano deve rappresentare: l'ambito organizzativo dell'impresa, la rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, le strategie di intervento, le proiezioni dei flussi finanziari e il risanamento del debito”
- L'elenco dei creditori precisando l'ammontare dei crediti scaduti e a scadere, preferibilmente con separata indicazione di dipendenti, fornitori, banche, erario ed enti previdenziali, con l'indicazione dei relativi diritti reali e personali di garanzia;
- una autodichiarazione degli eventuali ricorsi pendenti per la dichiarazione di fallimento o per l'accertamento dello stato di insolvenza;
- il certificato unico dei debiti tributari ai sensi dell'art. 364 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14;
- la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia Entrate Riscossioni con Modello RD1;
- il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'art. 363 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14;
- l'estratto delle informazioni presenti nell'archivio della Centrale dei Rischi della Banca d'Italia non anteriore di tre mesi
- Ricevuta di pagamento dei diritti di segreteria. ⁵¹

⁵¹ Elenco contenuto in:

https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/documentazione_necessaria/Documenti%20da%20allegare%20all%E2%80%99istanza.pdf

III.IV L'INSOLVENZA NEI GRUPPI DI IMPRESE

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza esamina non solo l'istituto della composizione negoziata della singola impresa, ma anche nei gruppi.

La disciplina rappresenta una fondamentale novità.

Le regole sono dettate dall'art. 25 CCII, che regola le trattative nel caso di più imprese in forma di gruppo.

Per l'accesso alla CN si richiede che ogni società del gruppo versi nella situazione di squilibrio patrimoniale- economico finanziario, tipico scenario di crisi.

A presentare l'istanza di nomina dell'unico esperto sono le società appartenenti al medesimo gruppo, non importa il tipo di società o l'oggetto. Unico requisito richiesto è la presenza della sede legale in Italia: l'esperto deve coordinare a composizione negoziata unitaria, anche se si tratta di gruppi di imprese. In altre parole, "è necessario corredare i piani individuali delle singole imprese con una rappresentazione che indichi le ripercussioni di tali piani rispetto alla dimensione di gruppo."⁵²

Non tutte le imprese sono obbligate a rientrare nel Piano; possono esserci situazioni in cui alcune imprese appartenenti al gruppo non superino la crisi, ma tale circostanza non mira la continuità aziendale globale. <Pertanto, in considerazione del fatto che la loro esclusione non appare rilevante e non compromette la rappresentazione chiara del piano delle altre imprese del gruppo, esse vengono escluse.

Un altro esempio di esclusione dal Piano riguarda le società di diritto estero, che fanno parte del gruppo. Nel caso di valuta estera, e quindi differente dall'euro, il piano deve essere corrisposto dapprima nelle varie valute e successivamente deve essere convertito in euro.

Redigendo un piano di Gruppo si devono considerare gli sviluppi degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole imprese, i rapporti infragruppo e il corporate benefit; devono essere monitorate le singole entità e il processo di risanamento deve riguardare tutto il gruppo.

⁵² 2022_05_26_Principi per la redazione dei piani di risanamento-a.pdf

Oltre il risanamento per le società sottoforma di gruppo, sono previsti anche Piani in caso di MPMI.

A differenza di una grande impresa, le informazioni qualitativi e i dati quantitativi risultano inferiori e si ricorre ad una più maggiore semplicità nella redazione.

Anche le MPMI possono prendere parte ai processi di composizione negoziata tramite l'esperto facilitatore e la responsabilità del Piano ricade sull'organo amministrativo.

Anche nel caso di MPMI la redazione del Piano è supportata da figure professionali e consulenti esterni che devono essere esperti in materia e avere adeguata competenza.

La tempestività, la coerenza, la sistematicità, l'attendibilità sono alla base di ogni Piano e quindi anche nei piani delle MPMI.

I contenuti principali sono da porre in stretta relazione alle fonti utilizzate. Ci si riferisce, in particolare, alla descrizione dell'azienda e dell'attività, ai dati economici finanziari, alle cause di crisi, alla strategia di risanamento, alle manovre finanziarie che si vogliono attuare, alle analisi di sensitività e a tutto ciò che abbiamo riportato in precedenza.

Peculiare per le MPMI sono le semplificazioni: si possono fornire analisi semplificate nel riquadro generale ma anche con riguardo la strategia adottabile e non risulta necessario redigere il piano di tesoreria e le analisi di sensitività, che al contrario, risultano fondamentali nelle grandi imprese.

CAPITOLO IV.

Sommario.

I. Il piano di risanamento nella composizione negoziata. I.I Il compito dell'attestatore: requisiti, nomina e accettazione dell'incarico. – I.II La verifica documentale. – I.III Gli stress-test. – I.IV La responsabilità dell'attestatore. – II. La redazione del Piano: un dovere dell'imprenditore. – II.I. Metodo, tecniche, contenuti e forma del Piano. - II.II. Il decreto Correttivo. – Cenni.

I. IL PIANO DI RISANAMENTO COME STRUMENTO NELLA SOLUZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA

L'art. 56 del D.Lgs. 14/2019 stabilisce, al co. 1, che l'imprenditore in stato di crisi o di insolvenza può predisporre un piano, rivolto ai creditori, che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione economico-finanziaria.

Il Piano deve avere data certa e deve contenere:

- a) la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
- b) le principali cause della crisi;
- c) le strategie d'intervento e dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;
- d) i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative, nonché l'elenco dei creditori estranei, con indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti alla data di scadenza;
- e) gli apporti di finanza nuova;
- f) i tempi delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, e gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto;
- g) il piano industriale ed evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario.

Abbiamo già introdotto il Piano di risanamento nello scorso capitolo; in questo ci occuperemo dei Principi a cui rifarsi per la sua attestazione.

A gettare le basi di questi Principi è il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili che già nel lontano settembre 2014 si è occupato dell'argomento.

Nel 2020 il lavoro ha subito una prima ristampa.

Nel 2022 entra definitivamente in vigore il Codice della Crisi di Impresa e dell'insolvenza (di seguito CCII): pertanto, essendo passati parecchi anni dalla prima stesura dei Principi di Attestazione, anche alla luce delle nuove riforme, disposizioni, e aggiornamenti della disciplina, i Principi vengono rivisitati.

Nel maggio 2024, viene aggiornato il documento contenente i profili generali dei principi di attestazione.

Oltre alla figura dell'attestatore il Piano è destinato:

- alle stesse imprese in crisi, perché possano utilizzarlo come strumento di gestione, oltre che per comprendere l'attività svolta dall'Attestatore;
- ai creditori;
- agli *advisors*;
- ai terzi, specialmente agli operatori di settore;
- agli investitori, poiché potrebbero essere presenti proposte concorrenti;
- a chi dovrà effettivamente giudicare il piano, poiché possa esprimersi in modo oggettivo.

I.I IL COMPITO DELL'ATTESTATORE.

REQUISITI, NOMINA E ACCETTAZIONE DELL'INCARICO.

L'onere più importante riconosciuto alla figura dell'attestatore, assimilato ad oggi al professionista indipendente, è quello di tutela dei terzi e dei creditori.

Così come riportato dai Principi di attestazione dei Piani di risanamento (par. 1.3), "il lavoro dell'attestatore è finalizzato a rafforzare l'idoneità degli impegni assunti dall'imprenditore in crisi mediante il Piano e finalizzati al riequilibrio della situazione economico-finanziaria e al risanamento dell'esposizione debitoria".

I requisiti richiesti all'attestatore sono quelli inclusi nell'art. 2 comma 1 lett. O del CCII⁵³.

L'indipendenza è richiesta di natura personale e professionale nei confronti dell'impresa, dell'imprenditore e dei terzi interessati.

La recente revisione dei Principi prevede al punto 2.1 che la nomina dell'attestatore compete all'imprenditore in crisi, salvo quanto indicato all'art. 90 del CCII, rubricato in "Proposte concorrenti".

Il professionista indipendente dev'essere in possesso dei requisiti professionali e di rispettare quelli richiesti dall'art. 2399 del Codice civile.

La figura deve essere iscritta in albi professionali e nell'albo ministeriale ex-art. 356 CCII.

I requisiti richiesti sono esplicitati dall'Attestatore stesso nella relazione che accompagna l'accettazione dell'incarico.

⁵³ il professionista incaricato dal debitore nell'ambito di uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza che soddisfi congiuntamente i seguenti requisiti:

1) essere iscritto all'albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese, nonché nel registro dei revisori legali;

2) essere in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 2399 del Codice civile;

3) non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi da rapporti di natura personale o professionale; il professionista ed i soggetti con i quali è eventualmente unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore, né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa;

o-bis) «"esperto": il soggetto terzo e indipendente, iscritto nell'elenco di cui all'articolo 13, comma 3 e nominato dalla commissione di cui al comma 6 del medesimo articolo 13, che facilita le trattative nell'ambito della composizione negoziata;

Nella prassi, al massimo tre professionisti indipendenti possono svolgere lo stesso incarico.

Oltre a requisiti professionali esistono anche doveri documentali, indicati dal principio 1.3 dei Principi di attestazione dei piani di risanamento, che l'attestatore è chiamato ad elaborare per conto del debitore:

- a. la relazione di attestazione sull'idoneità della proposta ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori con i quali non sono in corso trattative, o che hanno negato la propria disponibilità a trattare, prevista dall'art. 54, comma 3, CCII;
- b. la relazione di attestazione sulla veridicità dei dati aziendali e sulla fattibilità dei piani prevista dall'art. 56, comma 3, CCII e dall'art. 64-bis, comma 3, CCII;
- c. la relazione sulla veridicità dei dati aziendali e sulla attuabilità dell'accordo di ristrutturazione dei debiti, di cui all'art. 57 e 58 CCII tenuto anche conto dell'eventuale estensione degli effetti ai sensi dell'art. 61 CCII;
- d. l'attestazione circa l'omogeneità della posizione giuridica e degli interessi economici fra i creditori interessati dalla moratoria prevista dall'art. 61 CCII;
- e. l'attestazione circa la veridicità dei dati aziendali, l'idoneità della convenzione a disciplinare provvisoriamente gli effetti della crisi, e la ricorrenza delle condizioni di cui alla lettera c) dell'art. 62 CCII in materia di convenzione di moratoria;
- f. la relazione sulla soddisfacibilità dei crediti tributari e previdenziali di cui all'art. 63 e 88 CCII
- g. la relazione accompagnatoria della domanda di concordato preventivo di cui all'art. 87, comma 3, CCII, che attesta la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano medesimo;
- h. la relazione sulla fattibilità del piano presentato in caso di proposte concorrenti, prevista dall'art. 90, comma 5, CCII;
- i. l'attestazione per accedere ai finanziamenti all'impresa, prevista dall'art. 99 CCII;

j. l'attestazione per il pagamento dei creditori anteriori in pendenza di concordato ai sensi degli artt. 44 e 87 del CCII prima dell'omologa, prevista dal primo e secondo comma dell'art. 100 CCII;

k. l'attestazione richiesta per poter proporre la soddisfazione non integrale ai creditori di cui al quinto comma dell'art. 84 CCII nell'ambito del concordato preventivo in continuità;

l. l'attestazione per la prosecuzione dei contratti pubblici e quella per la partecipazione alle gare di cui all'art. 95, commi 2 e 4, CCII.⁵⁴

Attestare la concreta fattibilità del Piano ed esporre un giudizio sulla veridicità dei dati aziendali sono i due principali compiti di un esperto indipendente.

Il compito dell'attestatore, quindi, non è quello di modificare il piano, quanto quello di attenersi ai contenuti del Piano proposti dall'imprenditore e, attraverso la sua indagine, verificare se la proposta insita nel Piano sia veritiera e la migliore che l'impresa possa seguire nel percorso di risanamento.

In questo senso, l'individuazione delle cause e dello stato di crisi compete all'imprenditore; l'attestatore dovrà solo verificare che le cause siano state correttamente rilevate e descritte nel Piano stesso, e quindi che ci sia stata una analisi degli indicatori economici, finanziari e patrimoniali che permettono la preventiva comprensione dello stato di (pre) crisi, attraverso analisi quantitative ma anche qualitative.

⁵⁴ Principi di attestazione, 2024. A cura del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili; p. 14-15

I.II LA VERIFICA DOCUMENTALE.

L'attestatore verifica il Piano sia nella sua struttura sia nella forma.

Il Piano è un documento in forma scritta, dove deve essere presente la data di sottoscrizione e la sottoscrizione stessa.

Deve essere chiaro, comprensibile a tutti e completo secondo i principi previsti per l'informativa di bilancio e, inoltre, dettagliato in maniera tale da permettere all'attestatore di formulare verifiche di coerenza tra il "*track-record*" - lo scenario storico - e la situazione attuale.

L'attestatore è chiamato a formulare un giudizio sulla veridicità dei dati aziendali.

Il controllo non deve essere fatto obbligatoriamente su tutto il bilancio, sebbene sia necessario per quanto riguarda alcune macrocategorie tra cui: immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie e le rimanenze di magazzino, i crediti verso clienti, i titoli, le disponibilità liquide e, soprattutto l'esposizione debitoria. Pertanto, saranno oggetto d'indagine i debiti verso fornitori, verso il personale, verso gli Istituti previdenziali e verso l'Erario, i fondi rischi e oneri.

È assodato che l'attestatore possa verificare ogni componente ritenuto opportuno ad una migliore comprensione ed espressione di un corretto giudizio.

Il concetto di veridicità contenuto nel CCII non è da intendersi come il concetto comune e quindi verità oggettiva: in questo caso, dobbiamo riprendere il concetto già analizzato in precedenza, di adeguatezza, in quanto un'informazione veritiera, ai sensi della relazione dell'attestatore, si riscontra quando l'impresa è dotata degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Nello svolgere il compito assegnato, l'attestatore deve essere consapevole che esistono tre livelli di rischio:

- *Control-risk*: relativo all'inefficacia del sistema di controllo, il quale non è in grado di segnalare tempestivamente e conseguentemente rimuovere errori che possono contribuire al processo di crisi;

- *Inherent risk*: esiste una probabilità che una posta di bilancio non sia considerevole significativamente corretta. Si pensi, ad esempio, alla natura dei prodotti e dei servizi venduti, dell'attività, nonché il funzionamento del sistema informativo. Il rischio intrinseco si divide in due sottogruppi: rischio d'impresa e rischio di frode. Il rischio di impresa si configura quando l'impresa non riesce a raggiungere il suo obiettivo e a perseguire l'oggetto sociale per cause interne od esterne che impediscono l'equilibrio finanziario, economico e patrimoniale dell'azienda stessa. Il rischio di frode, invece, consiste nell'atto intenzionale di ingannare compiuto da uno o più membri della direzione aziendale; deve esserci un comportamento fraudolento.
- *Detection risk*: si tratta dell'oggettiva possibilità che l'attestatore non riesca a cogliere l'esistenza nel bilancio di un errore significativo a causa di una revisione solamente parziale dei dati di bilancio.

I.III GLI STRESS – TEST

Uno degli strumenti utili al lavoro dell'attestatore⁵⁵ è l'analisi di sensitività attraverso i c.d. stress – test.

Viene analizzato il comportamento di determinati elementi per capire l'effettiva solidità del piano.

Queste analisi vengono chiamate “*what if*” in quanto si riferiscono a scenari futuri che vengono ad esistenza se ci sono determinati cambiamenti del modello al variare dei valori di parametri specifici.

Variando, e quindi stressando, il modello ci viene restituito un livello di tenuta delle ipotesi fondamentale del progetto del piano.

Le variabili chiave variano a seconda delle caratteristiche dell'impresa e degli obiettivi del piano stesso. Possono rappresentare anche scenari molto negativi, stressando le ipotesi alla base del piano per verificarne la solidità.

⁵⁵ Si ricorda che l'analisi di sensitività non deve essere intesa come strumento utile solamente nella revisione di un Piano da parte dell'esperto indipendente, ma aiuta il lavoro anche di advisors industriali e finanziari.

Se il risultato è positivo, e viene confermata la sua fattibilità, il Piano è da ritenersi idoneo all'obiettivo, altrimenti il management dovrà riformulare ipotesi più concrete e affrontabili in situazioni di stress non previsto, parlando, così, di realismo delle ipotesi.

Se prendiamo come riferimento il Piano di risanamento, l'attestatore nominato dal debitore dovrà eseguire, in aggiunta a quanto fatto dal debitore nel Piano, stress-test sulle componenti che risultano maggiormente significative in una condizione di crisi quali ad esempio i ricavi, i costi di acquisto delle materie prime dei prodotti semilavorati e finiti, il capitale circolante e gli elementi che lo compongono, le fonti di finanziamento previste.

I.IV LA RESPONSABILITÀ DELL'ATTESTATORE

L'art. 342 CCII disciplina la responsabilità dell'Attestatore.

Non ci si sofferma troppo sulla responsabilità civile⁵⁶. Si ricorda solamente che il regime di responsabilità civile dell'Attestatore deriva dalle regole generali del contratto d'opera professionale.

La norma di riferimento deve essere l'art. 1176 comma 2 del Codice Civile. Non è richiesto l'uso della semplice diligenza del buon padre di famiglia⁵⁷, bensì della diligenza richiesta dalla natura dell'incarico⁵⁸ e quindi con diligenza professionale.

L'attestatore risponde civilmente ai sensi dell'art. 2236 c.c e dunque è responsabile in caso di colpa grave o dolo.

Con l'art. 342 CCII si configura la responsabilità penale dell'attestatore.

Rubricato "falso di attestazioni e relazioni", il reato non viene ad esistenza per motivi estranei a quelli contenuti nello stesso articolo: "Il professionista che nelle relazioni o attestazioni di cui agli articoli 56 comma 4, 57, comma 4, 58 commi 1 e 2, 62, comma 2, lettera d), 87, comma 3, 88, commi 1 e 2, 90, comma 5, 100, commi 1 e 2, espone informazioni false ovvero omette di riferire informazioni rilevanti in ordine alla veridicità dei dati contenuti nel piano o nei documenti ad esso allegati, è punito con la reclusione da due a cinque anni e con la multa da 50.000 a 100.000 euro. Se il fatto è commesso al

⁵⁶ Così come disposto anche nella versione aggiornata 2024 del documento "Principi di attestazione dei piani di risanamento", pg. 98

⁵⁷ La disposizione viene cambiata col Decreto Correttivo varato dal Consiglio dei Ministri il 10 giugno 2024. *Vedi infra.*

⁵⁸ Con l'aggiornamento a maggio 2024, ritroviamo questo principio al n. 11.1.1. pg. 98 del nuovo documento "Principi di attestazione dei piani di risanamento" versione 2024.

fine di conseguire un ingiusto profitto per sé o per altri, la pena è aumentata. Se dal fatto consegue un danno per i creditori la pena è aumentata fino alla metà”.

L’attestatore, invece, non potrà essere considerato penalmente responsabile per il proprio giudizio espresso, in quanto si limita a fornire un’informazione, pur ribadendo che l’attestatore può comunque essere ritenuto responsabile se si dimostra che ha agito con dolo o colpa grave.

Allo stesso modo non è punibile penalmente per fatti che non influenzano la veridicità dei dati. Risulta responsabile solo se è dimostrabile la sua consapevolezza della falsità delle proprie dichiarazioni.

Se l’attestatore fin da subito esprime i suoi dubbi, perplessità e punti non chiari dell’analisi in modo chiaro ed esauriente, non potrà essere ritenuto responsabile di false dichiarazioni.

II. LA REDAZIONE DEL PIANO: UN DOVERE DELL’IMPRENDITORE.

Come evidenziato più volte, non è dovere dell’attestatore redigere il Piano, bensì dell’imprenditore in crisi, che può servirsi dell’aiuto dell’advisors.

Il legislatore vuole responsabilizzare la figura degli imprenditori e vuole renderli più consapevoli dello stato di salute della loro impresa.

È utile sottolineare che il legislatore non descrive il piano all’interno del CCII ma sottintende che debba essere concepito come negozio unilaterale; infatti, molto spesso è accompagnato da un vero e proprio contratto tra le parti.

Il legislatore si limita ad indicare gli effetti della sottoscrizione dell’attestazione di questo piano.

Attraverso il c.d. piano di risanamento, si cerca di definire e soprattutto di anticipare l’andamento futuro dell’azienda: bisogna verificare se le prospettive consentano di riequilibrarne la situazione economico-finanziaria.

Prima di addentrarci nella sua costruzione dobbiamo focalizzare l’attenzione su due punti particolari:

1. Il piano deve essere visto come un processo;

2. Il piano fa riferimento alle indicazioni contenute nella c.d. check list di cui al decreto dirigenziale del 28/09/2021 (e decreto del 21/03/2023) in precedenza illustrata.

Per poter inquadrare al meglio l'argomento, dobbiamo riprendere un *topic* già visto in precedenza: il presupposto oggettivo.

Ricordiamo che esiste una differenza di definizione della crisi di insolvenza:

- Il D.Lgs 118/2021 ci dice che “l'imprenditore (...) che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza...può chiedere (...) la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa”.
- Nel CCII art. 2, c.1 vengono definite la crisi – “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” e lo stato di insolvenza come “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”.

Il piano industriale deve essere visto come uno strumento di pianificazione strategica e proprio per questo diventa fondamentale la sua costruzione basata sulle *best practice* quali i Principi per la redazione dei piani di risanamento (CNDCEC, seconda edizione, maggio 2022).

Tali principi non devono intendersi come obbligatoriamente universali, al contrario sono linee guida indicative che dipendono dagli assets di ogni entità: le strategie utilizzate, il tempo, l'ammontare delle informazioni analizzabili, le tipologie di business, la dimensione dell'entità stessa.

Molto importante è evidenziare che un Piano “può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma

determinazione dell'organo amministrativo, eventualmente anche durante il procedimento di composizione negoziata avanti all'esperto facilitatore”⁵⁹.

In questo senso, il Piano è utilizzato in condizione di squilibrio economico, finanziario e patrimoniale conclamata, ma anche in ottica *forward-looking*.

L'obbligo di redazione del piano – inteso come contenuto, forma e tecnica - è appannaggio dell'organo amministrativo o Amministratore Unico, ai quali si richiede, pertanto, un'adeguata opera di pianificazione pluriennale e di programmazione annuale.

Dobbiamo riconoscere che il Piano risulta importante per la comunicazione tra soggetti interni e, anche, soggetti esterni dell'impresa. Infatti, è rivolto ai principali *stakeholders* come, ad esempio, soci non coinvolti nella gestione, dipendenti, creditori, clienti, banche e intermediari finanziari ma anche al professionista attestatore e agli organi di controllo rappresentando “una guida per l'azione futura, sia per il Management, sia per gli interlocutori coinvolti.”⁶⁰

II.I METODO, TECNICHE, CONTENUTI E FORMA DEL PIANO.

Alla base della redazione di un Piano di risanamento c'è la tempestività in relazione alla gravità della crisi.

Il fine è la rimozione delle cause della crisi ancor prima che esse si trasformino in situazione di insolvenza caratterizzata da irreversibilità. Per risanamento, però, non si intende una totale assenza di debito, ma una esposizione debitoria sostenibile.

Obbligatoria risulta la redazione del Piano in forma scritta. All'interno possono esserci parti descrittive, grafici, tabelle e tutti gli strumenti che consentono una più esauriente e chiara descrizione possibile al fine di una ottimale comprensione e comunicazione, rendendo l'utilizzo di dettagli imprescindibile.

Il contenuto del piano si sintetizza nella costruzione, a mezzo di un foglio elettronico di calcolo, di modelli economici finanziari e patrimoniali dell'impresa dove vengono rappresentate – attraverso dati quantitativi – le prospettive economiche, finanziarie e patrimoniali.

⁵⁹ 2022_05_26_Principi per la redazione dei piani di risanamento-a.pdf

⁶⁰ 2022_05_26_Principi per la redazione dei piani di risanamento-a.pdf

Lo scopo, le specifiche, la formalizzazione, la costruzione, i test e l'utilizzo sono le fasi sequenziali in cui si divide ogni modello.

Nello scopo vengono definite la natura, il grado di complessità e dettaglio, struttura e documenti contenuti nel piano. Tale fase è delineata nella parte introduttiva, il primo quadro del Piano.

Qui possiamo conoscere gli obiettivi e le ipotesi attese, il tempo prefissato di esecuzione e una descrizione sintetica delle azioni che si vogliono intraprendere.

Successivamente si descrive l'azienda indicandone la denominazione, la sede legale, la forma giuridica, gli assetti principali, i rapporti infragruppo – se esistenti – la storia, la struttura organizzativa. Si procede a informare il lettore anche per quanto riguarda il numero di dipendenti, la collocazione dei processi produttivi nella sede principale e nelle sedi secondarie, i marchi utilizzati, i principali motivi e cause che hanno reso possibile la situazione di crisi, nonché il grado della stessa.

Sempre nella prima fase abbiano i riferimenti dei dati quantitativi rappresentati dagli schemi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario che riflettono le informazioni aziendali per quanto riguarda crediti, debiti e, in generale, il patrimonio aziendale.

Trattandosi di un Piano di risanamento, la maggior rilevanza è da riscontrare negli indicatori e negli indici di bilancio che fanno comprendere l'entità della crisi stessa.

In seguito, si descrive l'attività svolta dall'azienda e quindi la descrizione degli impianti, dove sono situati, lo stato di manutenzione degli apparecchi e la capacità produttiva rimasta; si elencano i clienti e i principali fornitori, e le tecnologie impiegate.

Si analizza il prodotto o servizio proposto, descrivendolo e facendo attenzione ai brevetti, che sono tutelati da diritti.

Si deve fare riferimento al posizionamento rispetto ai concorrenti e alle principali differenze che sussistono rispetto a essi.

Oltre all'analisi interna del prodotto/servizio viene compiuta anche l'analisi esterna del prodotto inserito nel suo mercato di riferimento. E quindi vengono elencati i modelli distributivi⁶¹ utilizzati dall'azienda, il portafoglio clienti, se disponibili le loro quote di fatturato, la localizzazione e la tipologia di prodotti a loro venduta.

La seconda fase di articolazione del piano consiste nel delineare la strategia futura.

⁶¹ Per modelli distributivi si intende vendita diretta, distributori locali, agenti etc.

L'attenzione è posta sia sulla conoscenza delle cause sia sul modello di individuazione di nuove situazioni che possono creare vantaggio competitivo.

Per ricordare alcune delle principali cause – già discusse – facciamo riferimento alla mancanza di liquidità, alla riduzione dei ricavi di vendita, al peggioramento del rapporto ricavi-costi dovuto al rialzo dei prezzi dei principali input di realizzazione dei prodotti e servizi, peggioramento dell'inefficienza produttiva, il sovradimensionamento, la sottocapitalizzazione delle fonti finanziarie, esubero di dividendi, prestiti o compensi amministratori, alcuni eventi straordinari come calamità naturali, disordini sociali e politici, azioni giudiziarie e altri eventi indipendenti.

Altri shock macroeconomici possono derivare dalle guerre o – per portare un esempio attuale – le epidemie come il Covid-19. Il fattore temporale è la risultante più incerta: con eventi non strettamente legati all'impresa e quindi non controllabili, è impossibile stimare con precisione le tempistiche e gli effetti che si andranno a concretizzare; quindi, è molto probabile una recessione dell'intero sistema economico non precedentemente prospettato. Nel momento in cui ci si rende conto della certezza di impossibilità di creazione di valore, è necessario adottare il processo di liquidazione.

Se invece il management attesta la concreta possibilità di risanamento vengono descritte le intenzioni strategiche di risanamento e la strategia da adottare distinguendo tra assetto industriale e assetto finanziario che sono i principali scenari in cui può manifestarsi la crisi.

Nell'assetto industriale bisogna descrivere “i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare”⁶²: si definiscono i mercati da servire, si revisionano le linee prodotto, a titolo di esempio.

In situazioni di operazioni straordinarie come fusioni, scissioni o conferimenti è necessario che i tecnicismi, le caratteristiche giuridiche, i tempi di lavorazione e gli effetti prodotti vengano presentati.

Nell'assetto finanziario si dovrà discutere dell'effetto sul capitale circolante netto, sugli investimenti e sulla posizione finanziaria netta.

Ogni strategia di risanamento produce la fase in cui viene descritto l'impatto specifico che si viene a realizzare attuando la strategia stessa.

⁶² 2022_05_26_Principi per la redazione dei piani di risanamento-a.pdf

Ci si riferisce agli assets di vendita e commercializzazione, produzione, organizzazione e personale impiegato.

Il piano indica gli investimenti e i disinvestimenti operativi finanziari attuati nel corso dei tre esercizi precedenti, per poter osservare l'impatto realizzato, con particolare riferimento agli investimenti capaci di influenzare la parte produttiva.

Dopo la prima parte del Piano, più descrittiva e teorica, si sviluppa la seconda parte, di carattere più strategico e prospettico. Viene illustrato l'Action Plan, ossia l'insieme delle azioni che si devono realizzare per attuare la strategia di risanamento descritta in precedenza.

Tra queste azioni sono ricomprese le manovre sui ricavi per incrementare il fatturato, quelle di contenimento dei costi e le decisioni da prendere in relazione all'andamento e alla composizione del capitale circolante.

Un'efficace rappresentazione grafica dei risultati dell'Action Plan è data dal diagramma di Gantt. Ideato dall'ingegnere Henry Laurence Gantt nel 1917, che lo propone come strumento di supporto alla gestione dei progetti e alle attività di project management, è suddiviso in fasi, giorni, settimane o mesi.

Sull'asse delle ascisse – orizzontale – si trova l'arco temporale, mentre sull'asse delle ordinate – verticale – si trovano le mansioni e le attività che costituiscono il progetto.

Visivamente è composto da barre orizzontali, di lunghezza variabile in base alla durata di una mansione. Il diagramma è utilizzato per pianificare e tracciare lo stato avanzamento di un progetto e il rapporto tra tempi e costi previsti dalle singole attività prefissate.

Il Piano è opportuno che faccia riferimento anche ad indicatori di sostenibilità, misure a carattere non finanziario, e quindi extra-contabile, il cui fine è dare informazioni previsionali, anche nell'ottica di confermare la reale continuità aziendale.

È evidente che una conoscenza globale della struttura, delle attività di gestione, dei fattori critici e di successo di un'azienda permette una valutazione aziendale più accurata e precisa.

È opportuno valutare anche i rischi a cui un'azienda è o potrebbe essere sottoposta; lo strumento atto allo scopo è il sistema di risk management, che evidenzia, tra gli altri, anche i rischi di natura ambientale che dipendono da fenomeni esterni, rischi reputazionali legati all'immagine dell'azienda, rischi strategici, organizzativi e di mercato.

Di particolare importanza è l'attività di monitoraggio del Piano da prevedere in corso di esecuzione dello stesso. In questo tipo di attività occorre verificare che le motivazioni che hanno istituito il Piano siano ancora presenti, prevedendo il puntuale e periodico controllo sugli elementi non finanziari e sulle *performance* del Piano.

Risulta, infatti, necessario un riesame periodico delle ipotesi alla base del Piano ogni qualvolta che si realizzano scostamenti rispetto ai risultati attesi o qualora emergano elementi, sia interni sia relativi al macroambiente, che possano inficiare o mutare le strategie delineate in precedenza.

In particolare, se lo scostamento è riferito al contenuto e alle previsioni è opportuna una ri-elaborazione del Piano, alla luce degli scostamenti. A supporto della redazione e del successivo controllo del Piano è normalmente previsto l'intervento di figure come l'Advisor industriale strategico e l'Advisor finanziario nonché, nonché quello di altri esperti (es. in materia tributaria e di diritto del lavoro).

Il Piano di risanamento si configura, in conclusione, come uno degli strumenti centrali nella soluzione delle situazioni di crisi aziendale.

La risoluzione di una crisi diviene tanto più complessa quanto più tardi si individuano e si iniziano a gestire i fattori di rischio. La tempestività d'intervento è da ritenersi elemento fondamentale, mentre spesso l'imprenditore inizia a trattare le tematiche inerenti alla crisi solo quando quest'ultima è ormai conclamata, facendo nettamente diminuire e assottigliare i margini di manovra attuabili.

Tali margini di manovra sono più ampi nei casi in cui l'azienda dispone di liquidità, dal momento che la disponibilità di risorse finanziarie prontamente liquidabili è un fattore chiave nella messa in atto delle azioni prospettate nell'action plan.

Per valutare la durata di un piano di risanamento si elencano di seguito i diversi fattori che influenzano le due macro-fasi di un progetto di risanamento:

la prima fase, c.d. emergenziale, dura solitamente dai tre ai sei mesi. I fattori di influenza si riscontrano nel dinamismo con cui l'imprenditore risponde ad una situazione di pre-crisi, attuando misure preventive, e la capacità di adattamento della struttura organizzativa dell'impresa: all'aumentare della velocità di adattamento ai cambiamenti operati, si può riscontrare una diminuzione del tempo di risanamento. In questa fase, lo stato di deterioramento dei debiti è un fattore che condiziona le tempistiche di risoluzione: minore è la presenza di debiti deteriorati, minore sarà la necessità di gestirli nella fase di emergenza attraverso trattative che risultano onerose, lunghe e complesse; l'esistenza di

procedure esecutive: se ci sono procedure esecutive in atto capaci di rallentare la chiusura della fase, si resta più a lungo nella fase emergenziale poiché potrebbe venir meno il presupposto del *going concern*; lo stato di salute delle relazioni commerciali: se sono compromesse, bisogna prima risanarle e poi è possibile procedere con le modifiche strutturali, che altrimenti non sarebbero sostenibili; l'esistenza di un sistema di controllo di gestione e di dati affidabili: è fondamentale per qualsiasi impresa ma risulta particolarmente importante per quelle aziende che vivono un momento di crisi; attraverso il SCI è possibile controllare la correttezza e coerenza delle modifiche strutturali;

La seconda fase dura, in generale, dai 16 ai 36 mesi, anche se la durata può essere superiore. Un'azienda di grandi dimensioni che affronta un processo di turnaround management resta in questa seconda fase anche per 9-10 anni. La durata dipende dalla possibilità di accesso a risorse finanziarie esterne in grado di accelerare i cambiamenti prefissati o chiudere i debiti deteriorati. Un altro fattore è la capacità di autofinanziamento: la velocità dell'imprenditore di cambiare gli elementi del modello di business che non funzionano e che influenzano e favoriscono in qualche modo i risultati negativi impatta sulla velocità di chiusura di un progetto di risanamento.

A contribuire al dilatarsi dei tempi di realizzazione del progetto è la rigidità della struttura organizzativa: più una struttura risulta rigida, più avrà tempi di adattamento lunghi e, conseguentemente, più lungo sarà il tempo di realizzazione del progetto stesso. Al contrario, se la struttura è elastica e la composizione del team aziendale è più suscettibile di subire variazioni, allora si potrà incorrere in una chiusura del piano più tempestiva.

Attualizzando lo scenario, ricordiamo che il periodo Covid ha di fatto alterato gli equilibri economici-patrimoniali e finanziari di pressoché tutte le imprese peggiorando la situazione generale interna ed esterna.

In conclusione, uno dei fattori più influenzanti è il contesto di mercato: se si opera in un mercato favorevole, nel quale si può assistere a una rapida espansione del fatturato, il piano di risanamento si attua più rapidamente. Prendendo come esempio un'azienda di abbigliamento, nel periodo Covid, risulta chiara la difficoltà che si è dovuta affrontare a causa delle chiusure forzate e dei conseguenti blocchi attuati nella produzione per far fronte, in certi casi, di un'offerta superiore alla domanda.

Per svolgere il proprio compito, l'attestatore deve verificare e quindi compiere una vera e propria attività di indagine delle poste dell'attivo e del passivo⁶³. In particolare, l'analisi dell'attivo verte su:

- Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti:

Si verifica la correttezza delle delibere assembleari e il rispetto delle scadenze dei versamenti rateali;

- Immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie

Vengono analizzati i libri cespiti verificandone i documenti inerenti, la titolarità e la disponibilità dei beni strumentali dell'impresa, compresi i brevetti, i marchi aziendali, le licenze e le certificazioni. Si verificano i costi di andamento di un progetto e la loro corretta allocazione. Viene controllata l'effettiva esistenza fisica e i diritti reali di ogni bene, possono essere effettuate anche indagini al P.R.A per quanto concerne gli autoveicoli e gli automezzi in genere. Viene accertata l'inesistenza di vincoli o gravami, che impedirebbero l'alienazione del bene. Si controllano i contratti di leasing in essere e gli storni contabili effettuati nell'esercizio. Per le immobilizzazioni finanziarie si guardano le partecipazioni detenute andando a controllare la visura camerale e gli atti notarili, e si esamina il valore attribuibile a ciascuna partecipazione sulla base del metodo del patrimonio netto dell'ultimo bilancio depositato.

- Rimanenze

Si esaminano gli inventari analitici e si controlla che ci sia corrispondenza tra le quantità fisiche giacenti e quanto effettivamente dichiarato. Si verifica la congruità, la ragionevolezza e la prudenza della valorizzazione operata in relazione all'attivo realizzabile dalla vendita delle rimanenze, che deve rispettare i principi di valorizzazione civilistici.

- Crediti

Si verificano i crediti tributari, commerciali e diversi verificando le dichiarazioni fiscali, i modelli di pagamento f24 o i registri obbligatori.

Si controlla il cassetto fiscale, per avere la certezza che sia stato mantenuto il corretto adempimento delle obbligazioni tributarie.

Per quanto riguarda i crediti commerciali, si cerca di verificare la quadratura tra il partitario dei clienti e la situazione patrimoniale aggiornata allegata.

- Disponibilità liquide

Si attua una verifica di congruità tra quanto dichiarato in cassa e quanto effettivamente detenuto, avendo cura di controllare che le poste delle disponibilità liquide siano conformi con quanto presente negli estratti conto bancari e postali della società.

Per quanto riguarda il passivo, l'analisi si basa sulle seguenti poste:

- TFR

Deve essere correttamente esposto in bilancio alla chiusura dell'esercizio e, a tal proposito, si verifica la corretta esecuzione e registrazione di tutte le operazioni effettuate.

- Debiti verso dipendenti, istituti di credito, fornitori, tributari e diversi.

Analizzando la casistica dei debiti verso fornitori bisogna verificare, così come nel caso di crediti verso clienti, la quadratura del partitario con la situazione patrimoniale aggiornata allegata al ricorso, unitamente alla documentazione a supporto dei debiti emersi e alla corretta registrazione delle fatture da ricevere e delle note di credito da emettere.

Per i debiti verso i dipendenti bisogna accertarsi degli effettivi rapporti in essere, che il trattamento economico sia applicato correttamente e verificare gli elementi inerenti al personale come, ad esempio, i rimborsi spese, le indennità di mancato preavviso, i ratei relativi a mensilità aggiuntive, ferie e permessi non goduti.

Nei debiti tributari si guarda la correttezza delle certificazioni ai sensi dell'art. 363 e 364 del CCII.

II.II. IL DECRETO CORRETTIVO – CENNI –

Nei primi capitoli della trattazione si è ampiamente discusso della continua evoluzione del Codice. Le ultime modifiche riguardano il c.d. terzo Decreto Correttivo approvato dal Consiglio dei Ministri il 10 giugno 2024, incidendo in modo anche sostanziale su molti articoli del Nuovo Codice, entrato in vigore, si ricorda, il 15 luglio 2022.

Il Decreto si configura come impegno assunto dal PNRR.

Le modifiche adottate riguardano più di cinquanta articoli e sono finalizzate alla correzione di difetti di coordinamento normativo, errori materiali, riferimenti normativi e chiarimenti ai tanti dubbi emersi dall'interpretazione del Codice.

In primo luogo, è stato precisato l'art. 4 del D.Lgs. 14/2019, in cui ravvisiamo che l'obbligo di comportarsi secondo buona fede e correttezza non è più solo del debitore e creditore ma è esteso a tutti gli altri soggetti interessati. Il Legislatore interviene ampliando un dovere, che giustamente è di tutti.

È stato modificato il meccanismo della segnalazione anticipata riconosciuta all'art. 25-octies. Viene infatti previsto che “la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1, e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini dell'attenuazione o esclusione della responsabilità prevista dall'art. 2407 del Codice Civile o dall'art. 15 del D.Lgs 27/01/2010 n. 39. La segnalazione è in ogni caso considerata tempestiva se interviene nel termine di sessanta giorni dalla conoscenza delle condizioni di cui all'art. 2, co. 1, lett. a), da parte dell'organo di controllo o di revisione”. Quest'ultimo passaggio, ovvero l'inserimento dell'organo di revisione, rappresenta il vero elemento di novità del correttivo.

L'art. 356 del Codice disciplina, tra le altre cose, l'albo dei gestori. Con quanto previsto dal correttivo, l'albo dei gestori diventerebbe un elenco con un riconoscimento delle prerogative degli Ordini professionali vigilati dal Ministero che, per definizione normativa, sovrintendono alla gestione degli albi. In questo modo, l'obbligo del tirocinio, in precedenza previsto, viene meno.

È introdotta all'art. 23, in virtù dell'inserimento dei commi 2-bis e 2-ter, la possibilità per l'imprenditore in ambito di composizione negoziata, di chiedere un accordo transattivo agli Enti⁶⁴.

È pertanto possibile formulare una proposta di transazione fiscale nella quale viene previsto il pagamento parziale o dilazionato del debito e dei relativi costi accessori.

Esiste, però, la possibilità di risoluzione dell'accordo in due casi:

- a seguito di attivazione delle procedure quali liquidazione giudiziale o liquidazione controllata;
- in caso di accertamento dello stato di insolvenza;
- in caso di grave inadempimento, intendendo il mancato pagamento di almeno tre rate consecutive del piano accordato.

Inoltre, ai sensi dell'art. 25-bis comma 4, il piano di dilazione è concesso dall'Agenzia delle Entrate fino a centoventi rate, qualora l'imprenditore si trovi in comprovata e grave difficoltà. A testimoniare il grado di insolvenza sarà la relazione dell'esperto indipendente, discussa nei capitoli precedenti.

Questi sono alcuni degli elementi modificati e migliorati, a testimonianza della continua mutazione del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza che sarà destinato ad evolvere e ad essere migliorato, per garantire sempre più continuità alle realtà operanti all'interno dello scenario economico.

⁶⁴ Negli Enti sono inclusi Agenzia Entrate e Riscossione, Inps e Inail.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato vuole fornire un inquadramento generale e preliminare del concetto di crisi e del conseguente auspicabile processo di risanamento, così come definiti dal Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza. In sintesi, i punti chiave del Codice possono essere riassunti nei seguenti concetti innovativi:

- Non si parla più di fallimento – termine con accezione dispregiativa – ma di liquidazione giudiziale;
- Viene recepito concretamente l'istituto della composizione negoziata, introdotto dal D.L. 118/2021, come strumento di prevenzione e gestione della crisi di impresa;
- Vengono fornite nozioni chiare e precise di crisi e di insolvenza;
- È previsto l'obbligo per l'imprenditore, sia individuale che collettivo, di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili volti a prevenire l'emersione della crisi;
- È imposto alle banche l'obbligo di segnalare agli organi di controllo le revoche o sospensioni degli affidamenti, individuati come uno dei primi sintomi di un possibile stato di crisi;
- Viene istituita la fattispecie dell'insolvenza di gruppo;
- È stato introdotto un nuovo strumento di regolazione della crisi: il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione (art. 64 – bis CCII).

È stato evidenziato come una visione prospettica e prudentiale, insieme a una corretta valutazione del rischio, sia essenziale per anticipare l'emersione di una situazione di crisi di un'impresa o di un gruppo di imprese, o almeno per favorirne il trattamento. Il fattore temporale e il concetto di prudenza risultano, dunque, imprescindibili per garantire la continuità aziendale. Oltre a questi concetti, sono stati fatti riferimenti a quei fattori determinanti per la sopravvivenza dell'impresa, a partire dalle risorse finanziarie. Abbiamo poi analizzato le difficoltà e i punti di forza che si incontrano nella progettazione di un piano di risanamento.

È doveroso sottolineare che ci sarebbero numerosi approfondimenti possibili, sia da un punto di vista economico che giuridico, dato che il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza può ancora essere soggetto a mutamenti e integrazioni, così come lo scenario economico che caratterizza ogni entità. Questa nuova impostazione del legislatore, in cui "prevenire" è la parola d'ordine e dove il termine "fallimento" viene abbandonato a favore di espressioni meno negative e punitive, agevola un cambiamento nell'approccio culturale e operativo alla crisi d'impresa, i cui effetti saranno valutati più oggettivamente nel corso dei prossimi anni.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., piano industriale e finanziario, 2022, Wolters Kluwer.

AA.VV., crisi d'impresa e insolvenza, 2024, Ipsoa.

AA.VV. A cura di PANIZZA A., Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per prevenire la crisi, 2023, Ipsoa - Wolters Kluwer.

ANNETTA M., D.L. 118/21. La composizione negoziata della crisi di impresa, 2022, Key editore.

BASTIA P., Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali, 2022, Giuffrè.

BIANCHI G., Assetti organizzativi, amministrativi e contabili, 2020, Zanichelli editore.

BONFATTI S., GUIDOTTI R., TARABUSI M., Il ruolo dell'esperto nella CN per la soluzione della crisi d'impresa, 2024, Giappichelli.

CAIAFA A., Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza e normativa complementare – CTI, 2024, Codici Dike.

Camera di Commercio Pistoia – Prato, a cura dell'Ufficio Affari Generali e Ocri, massimario composizione negoziata, memento pratico Crisi d'Impresa e Fallimento, 2024.

CNDCEC – APRI- ANDAF- AIDEA- OCRI – AIAF, principi per la redazione dei piani di risanamento, 2024.

Dispense del corso di prevenzione e gestione della crisi d'impresa: dalla allerta al turnaround EC0296 - NOVARA, a cura di PANIZZA A.

GUATRI L., Crisi e risanamento delle imprese, Milano, 1986.

MAZZOLA P., Il piano industriale. Progettare e comunicare le strategie d'impresa, Milano, 2013.

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, a cura della Commissione Finanza e Gestione d'Impresa e della Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni, Principi guida per la redazione del business plan, Milano, 2021.

PAGANELLI O., Analisi di bilancio. Indici e flussi, Torino, 1986.

PANIZZA A., GENNARI M., Stress Test al Piano di Risanamento: indicazioni per la corretta applicazione

QUAGLI A., DANОВI A., Gestire la Crisi d'Impresa, Wolters Kluwer.

RIVA P. (a cura di), Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF, Milano, 2020.

SIDREA, Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani, 2021.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio relatore, per essere stato una guida ed avermi supportata in questo percorso, nonostante le difficoltà e i cambiamenti; per i suoi validi consigli, grande disponibilità e professionalità.

Grazie alla mia famiglia, fonte di sostegno e coraggio.

Grazie a mia madre, per avermi sempre spronata ad andare avanti, senza lasciarmi arrendere mai.

Grazie alle amiche di sempre, per esserci da sempre.

Voi sapete già tutto.

Grazie a D.

Per avermi convinta a continuare questo percorso, per credere sempre in me.

Grazie a K.

Per avermi sopportato e supportato nel corso degli ultimi due anni, non solo universitari. Dicono che chi conosci in questi percorsi, resti per la vita. Avrai sempre un'amica con cui ridere anche senza motivo e con cui delirare quando la stanchezza sembra impossibile da sopportare. Sono certa che saremo pronti a dirci continuamente "ce la faremo".

Grazie a C.

Per la tua presenza costante e la tua immensa pazienza, per avermi capita.

Per aver gioito di ogni mio piccolo traguardo, per avermi rialzata nei miei momenti bui. Fin dal primo giorno.

Grazie a me stessa.

E alla me del futuro dico:

ricordati che Tu vali.

Ad maiora semper.