Fallimenti e Società.it
OSSERVATORIO DI DIRITTO SOCIETARIO E FALLIMENTARE
Triveneto

LE MODIFICHE APPORTATE ALL'ART. 2086 DEL CODICE CIVILE: UNA PROPOSTA DI LETTURA CRITICA IN CHIAVE AZIENDALISTICA.

di

MARCO CIABATTONI

Sommario: ***I. Premessa. – II. Gli obblighi organizzativi: assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato. – III. La rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. – III.1. La nozione di crisi. – III.2. La nozione di continuità aziendale. – III.3. Una prima sintesi conclusiva. – IV. Gli obblighi di segnalazione degli organi di controllo societari. – V. Gli indicatori della crisi. – VI. Alcuni spunti di riflessione. – VII. Conclusioni.***

I. PREMESSA.

Nel presente scritto si propongono alcuni spunti di riflessione e osservazioni critiche sui possibili impatti che la recente modifica di talune norme del codice civile e la riforma del diritto fallimentare – entrambe recate dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza[1] – potrebbero verosimilmente comportare (sia pure in prospettiva di tempo) nell'attività di governo e direzione delle imprese, in particolare per quanto riguarda la necessità, di fatto postulata dalla norma, di predisporre flussi informativi sistematici relativi alla periodica

[1] Si tratta, come noto, del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 recante il *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n. 155*, pubblicato nel Supplemento Ordinario n. 38 alla Gazzetta Ufficiale del 14 febbraio 2019.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

misurazione dell'andamento della gestione aziendale e al monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario dell'impresa.

Come noto, infatti, l'art. 2086 del codice civile, secondo comma, introdotto nel nostro ordinamento dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, prescrive ora i seguenti doveri in capo all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva[2]:

i) dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;

ii) dovere 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.

Va qui subito dissipato ogni dubbio su cosa debba esattamente intendersi per *"strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"*; ciò allo scopo di evitare qualsiasi ambiguità nel prosieguo della trattazione. Difatti, nell'articolato del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 si rileva una certa confusione, dal punto di vista terminologico e semantico, fra l'utilizzo del termine *"strumenti"* (cioè mezzi - materiali o di altra natura – finalizzati e preordinati teleologicamente all'ottenimento di un fine)[3] e l'utilizzo dei termini *"procedure"* o *"procedimenti"* (cioè le modalità di realizzazione di un determinato scopo o risultato attraverso una sequenza ordinata e logicamente strutturata di attività)[4]. L'ambiguità si riscontra, in particolare, nel contesto del Titolo II (*Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi)* del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, nel quale trovano collocazione sia il Capo I *(Strumenti di allerta)*, sia il Capo III *(Procedimento di composizione assistita della crisi),* la lettura dei quali può creare confusione tra *"strumenti per il*

[2] Si rammenta che la modifica dell'art. 2086 del codice civile (contenuta nell'art. 375 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) è entrata in vigore il trentesimo giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del decreto stesso e dunque il 14 marzo 2019.

[3] Cfr. DEVOTO OLI, *Dizionario della lingua italiana*, secondo il quale per *"strumento"*, in particolare in senso figurato, si intende un *"mezzo di cui ci si può attivamente e abitualmente servire per il conseguimento di uno scopo"*.

[4] Cfr. DEVOTO OLI, *Dizionario della lingua italiana*, secondo il quale un *"procedimento"* è il *"modo con cui si conduce un'operazione (mentale, manuale, tecnica)"*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale" (di cui al secondo comma dell'art. 2086 del codice civile) e *"strumenti di allerta"* (di cui all'art. 12 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) [5].

Gli *"strumenti"* di cui al secondo comma dell'art. 2086 del codice civile, essendo qualificati dalla norma come quelli *"previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"* non possono che essere identificati con i *"procedimenti di composizione assistita della crisi"* e, ove questi non dovessero sortire esito positivo, con le *"procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza"*[6] di cui al Titolo IV del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. Sono, infatti, questi gli "strumenti" (*rectius*, le "procedure") che consentono il ritorno *in bonis* ed il superamento della fase di crisi dell'impresa richiesto dalla norma *("strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale").* Ad ulteriore conferma di ciò, sta l'espressione contenuta nel secondo comma dell'art. 2086 *("attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di <u>uno</u> degli strumenti")*, che toglie ogni dubbio al riguardo: è infatti nella piena discrezionalità del debitore (beninteso, ove ne ricorrano i presupposti) scegliere a quale "procedura", tra quelle attivabili, fare ricorso per giungere ad una "soluzione concordata" per uscire dalla crisi[7].

---

[5] Ulteriori ambiguità terminologiche si riscontrano anche nel Titolo IV *(Strumenti di regolazione della crisi)*, il cui Capo II è rubricato *Procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento*, mentre il Capo III *(Concordato preventivo)* disciplina le norme relative a tale procedura.

[6] Cfr. art. 21, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14: *"Se allo scadere del termine di cui all'art. 19, comma 1, non è stato concluso un accordo con i creditori coinvolti e permane una situazione di crisi, il collegio di cui all'art. 17 invita il debitore a presentare domanda di accesso ad una delle procedure previste dall'articolo 37 nel termine di trenta giorni"*. L'art. 37, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 recita: *"La domanda di accesso a una procedura regolatrice della crisi o dell'insolvenza è proposta con ricorso del debitore"*. Di fatto, le *"procedure"* cui si fa riferimento sono rappresentate dagli *"strumenti"* di cui al Titolo IV *(Strumenti di regolazione della crisi)*.

[7] Nel concreto, le procedure attivabili ai sensi del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 allo scopo del superamento della crisi e del recupero della continuità aziendale sono, in sostanza, rappresentate da: i) composizione assistita della crisi con l'intervento dell'OCRI (artt. 16-25); ii) accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento (art. 56); iii) accordi di ristrutturazione dei debiti (art. 57); iv) procedure di composizione delle crisi da indebitamento (artt. 65-83), tra le quali il c.d. "concordato minore"; v) concordato preventivo (artt. 84-120).

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

Orbene, sulla base di quanto appena argomentato, gli *"strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"* non devono assolutamente essere confusi con gli *"strumenti di allerta"*; a questi ultimi, peraltro, intendiamo rivolgere la nostra attenzione in questo scritto, tralasciando, di contro, l'approfondimento dei primi.

La nozione dei c.d. *"strumenti di allerta"* è contenuta nell'art. 12, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, a norma del quale essi sono costituiti da:

- **obblighi organizzativi**, posti a carico dell'imprenditore dal codice civile (di cui all'art. 2086, comma 2 del codice civile);
- **obblighi di segnalazione**, posti a carico degli organi di controllo societari (segnalazioni interne, di cui all'art. 14 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) e dei c.d. creditori pubblici qualificati (segnalazioni esterne, di cui all'art. 15 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14).

Sempre a norma del citato art. 12, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, gli strumenti di allerta sono finalizzati:

- alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa;
- alla sollecita adozione delle misure più idonee alla composizione della crisi.

Peraltro, l'attivazione degli strumenti di allerta costituisce, a sua volta, il presupposto necessario per l'accesso al procedimento di composizione assistita della crisi da parte dell'impresa (salvo i casi di esclusione soggettiva)[8].

***

Tanto premesso, nelle note che seguono, coerentemente con quanto inizialmente enunciato, preme sviluppare l'analisi critica delle potenziali implicazioni (specialmente in chiave aziendalistica) connesse con il precetto normativo riferito poco sopra *sub i)* ossia il dovere per l'imprenditore di istituire un ***assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato***, dovere che si riflette negli **obblighi organizzativi** sopra richiamati.

[8] Cfr. art. 12 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in particolare il comma 2.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

L'espletamento degli obblighi organizzativi, peraltro, chiama in causa alcuni aspetti cruciali connessi alla **rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale**, che non possono essere trascurati sotto il profilo squisitamente aziendalistico, tenuto conto delle implicazioni che essi hanno con i meccanismi operativi, i sistemi di controllo e le regole di governo proprie delle imprese.

Inoltre, formano oggetto di esame critico, con le medesime intenzioni, anche le norme relative agli **obblighi di segnalazione da parte degli organi di controllo societari**, limitatamente peraltro alle implicazioni di carattere metodologico ed operativo che dall'applicazione della norma potrebbero verosimilmente discendere, con particolare riguardo agli **indicatori della crisi** che la normativa richiede di monitorare.

Esula, invece, dalle finalità del presente scritto, come già accennato, la trattazione della tematica richiamata *sub ii)* (ossia il dovere 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), tematica che, presupponendo evidentemente l'emersione di indizi (fondati) di crisi quale momento logicamente e temporalmente antecedente, riguarda il ricorso da parte dell'imprenditore a determinate procedure, contemplate dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, allo scopo di ripristinare l'equilibrio economico-aziendale.

II. GLI OBBLIGHI ORGANIZZATIVI: ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE ADEGUATO.

Benché si sia fortemente tentati di individuare la *ratio* che ha spinto il legislatore ad aggiungere un secondo comma all'art. 2086 del codice civile nella sola motivazione di istituire un collegamento logico e un presupposto normativo ai "doveri del debitore" sanciti dall'art. 3 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14[9], pure dobbiamo resistervi

[9] Si veda, in particolare, il secondo comma dell'art. 3 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14: *"L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 del*

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

e, per così dire, cercare di "isolare" la norma civilistica collocandola in una prospettiva di analisi del tutto autonoma e scevra da pregiudizi, allo scopo di poterne cogliere gli aspetti e le conseguenze che più da vicino possono condizionare i comportamenti e le prassi aziendali.

Il secondo comma dell'art. 2086[10] recita testualmente: *"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"*.

Come puntualizzato in premessa, dei due "doveri" imposti all'imprenditore dal novellato disposto normativo (il dovere di istituzione di adeguato assetto aziendale e quello di attivazione degli strumenti per superare la crisi), in questa sede preme soprattutto approfondire le implicazioni connesse con il primo, ossia l'obbligo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile[11] adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa.

---

codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

[10] Per dovere di completezza, va precisato che l'aggiunta del secondo comma all'art. 2086 del codice civile è stata operata attraverso la disposizione di cui all'art. 375, secondo comma del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, mentre il primo comma del medesimo art. 375 ha sostituito la preesistente rubrica dell'art. 2086 del codice civile (che recitava *"Direzione e gerarchia nell'impresa"*), mutandola in *"Gestione dell'impresa"*. Resta, invece, immutata la disposizione contenuta nel primo comma dell'art. 2086 del codice civile *("L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori"*). Con riferimento a tale nuova combinazione dispositiva, è stato notato, peraltro, che *"primo e secondo comma non hanno nulla in comune tra loro e ambedue hanno poco da spartire con la rubrica*" (cfr. SPOLIDORO, *Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c.*, in *Rivista delle Società*, marzo-giugno 2019, fascicolo 2°-3°).

[11] Si ritiene opportuno ricordare, per inciso, che *"per assetti organizzativi si intende far riferimento agli aspetti statico-strutturali dell'organizzazione dell'impresa nel senso di configurazione di funzioni e competenze (funzionigramma), poteri e responsabilità (organigramma). Gli assetti amministrativi fanno riferimento a una dimensione dinamico-funzionale dell'organizzazione, intendendosi per tale l'insieme delle procedure e dei processi atte ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento della attività aziendale e delle sue singole fasi. Gli assetti contabili sono quella parte degli assetti amministrativi volti a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione sia ai fini di*

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

Al riguardo, si osserva, in via preliminare, come il dettato normativo si riferisca agli imprenditori collettivi e societari (quindi una platea potenzialmente più ampia rispetto all'insieme delle sole imprese organizzate secondo uno dei tipi societari previsti dalla legge per le società c.d. commerciali); non sono previste esclusioni per limiti dimensionali o per altri attributi soggettivi[12], facendosi unicamente riferimento ad un generico principio di proporzionalità (richiamato dal concetto di adeguatezza rispetto alla natura e alla dimensione dell'impresa), la cui concreta declinazione, evidentemente, non può che essere improntata a carattere di discrezionalità. Peraltro, tale discrezionalità trova un bilanciamento nel controllo di legalità demandato agli organi di controllo societari (nonché al revisore contabile e alla società di revisione), che, ove nominati[13], hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato[14].

Il c.d. "dovere di adeguata organizzazione"[15] è imposto, dunque, alla generalità degli imprenditori collettivi e societari in quanto ritenuto dal legislatore, evidentemente, un attributo essenziale per qualificare la natura stessa della gestione dell'impresa (non a caso,

---

programmazione si ai fini di consuntivazione" (cfr. IRRERA, *L'obbligo di corretta amministrazione e gli assetti adeguati*, in *Il nuovo diritto societario nella dottrina e nella giurisprudenza: 2003-2009*, Zanichelli Editore, 2009. Il passo è citato in ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n. 19 del 2 agosto 2019, p. 21).

[12] Si rileva, di passata, che le esclusioni di cui all'art. 12, commi 4 e 5 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 (grandi imprese, gruppi di imprese di rilevante dimensione, società con azioni quotate in mercati regolamentati o diffuse tra il pubblico in misura rilevante, tutte le imprese e gli enti appartenenti al settore finanziario e assicurativo) riguardano in realtà l'accesso al ricorso alle procedure di allerta, non l'esenzione dall'obbligo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato. Sul punto si torna oltre.

[13] Va tuttavia osservato che l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati ricade su tutti gli imprenditori societari o collettivi, a prescindere dalla dimensione dell'impresa e dal tipo societario, mentre l'obbligo di nominare gli organi di controllo riguarda le sole società per azioni e in accomandita per azioni, nonché, qualora ricorrano i presupposti di cui all'art. 2477, commi 3 e 4 del codice civile (così come inizialmente novellati dall'art. 379 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 e poi ulteriormente sostituiti ad opera dell'art. 2-bis, comma 2 della legge 14 giugno 2019, n. 55) le società a responsabilità limitata e le società cooperative.

[14] Così dispone l'art. 14, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.

[15] Espressione ellittica con la quale, per brevità, si è soliti indicare il menzionato dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

proprio a quest'ultima è ora intestata la rubrica del novellato art. 2086 del codice civile), a prescindere - si badi bene - dallo stato di salute e dall'equilibrio economico-finanziario dell'impresa; infatti, nel primo periodo del secondo comma dell'art. 2086 del codice civile viene precisato, per inciso (ma è un inciso altamente significativo e gravido, come vedremo, di conseguenze), che il dovere di istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile è imposto dalla legge *"anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale"*.

"Anche", quindi non solo. La puntualizzazione recata dall'avverbio *"anche"* consente di approfondire l'esame del precetto normativo in discorso (specificatamente riferito al dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile *adeguato*) secondo una lettura articolata, per cosi dire, su due livelli di analisi:

- un **primo livello**, di ordine superiore e generale, in base al quale l'impresa deve essere anzitutto adeguatamente organizzata e amministrata, anche contabilmente (cioè, in sostanza, gestita), secondo canoni ispirati a criteri di buona prassi e diligente condotta, orientati a criteri di efficienza e di efficacia, basandosi sul principio della delega di responsabilità, del riporto gerarchico e dell'obbligo di rendiconto da parte dei soggetti delegati, rispettando *principi di corretta amministrazione*[16];
- un **secondo livello**, logicamente e funzionalmente subordinato al primo, che sancisce il dovere di monitorare le condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'impresa, rilevando *tempestivamente* l'insorgenza della crisi o la perdita della continuità aziendale.

Le medesime condizioni postulate nei due differenti "livelli" ricavabili dalla lettura dell'art. 2086, comma 2 del codice civile con riferimento al c.d. dovere di adeguata organizzazione, si ritrovano sancite, sostanzialmente, nel comma secondo dell'art. 3 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, benché in tale sede siano poste come doveri a carico del debitore quale necessario presupposto per l'accesso alle procedure di regolazione della

[16] È certamente opportuno richiamare in proposito come l'art. 2403, comma 1 del codice civile, in tema di doveri del collegio sindacale, specifichi che la vigilanza di quest'ultimo deve estendersi, tra l'altro, al *"rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile."*

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

crisi o dell'insolvenza (e, tra l'altro, tali doveri risultano estesi anche all'imprenditore individuale, pur utilizzando in tale contesto il legislatore una terminologia leggermente diversa per adattarla al differente profilo di questa figura, ma la sostanza non cambia)[17].

A ben vedere, la prescrizione di ordine superiore e più generale (i.e. il rispetto dei principi di corretta amministrazione) non rappresenta una sostanziale novità rispetto all'impianto normativo già esistente nel codice civile[18]; si pensi, ad esempio, al contenuto dell'art. 2381, comma 3[19] e comma 5[20] del codice civile oppure a quello dell'art. 2403 comma 1 del codice civile, norme, tutte, nelle quali compare il testuale riferimento all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. In tale prospettiva, il "dovere di adeguata organizzazione" introdotto dal secondo comma dell'art. 2086 del codice civile costituisce,

[17] L'art. 3 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 recita come segue: *"1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. 2. L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 del codice civile, ai fili della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative"*.

[18] Nel senso della negazione di una sostanziale novità recata dal secondo comma dell'art. 2086 del codice civile si esprime anche una parte della dottrina, sostenendo che *"il legislatore ha voluto rendere esplicito e precisare quel dovere di cautela e prudenza che già si riteneva pacificamente esistente in base alle norme vigenti"*, poiché *"dotarsi di strumenti che interpretino l'andamento della società e del contesto in cui essa opera null'altro sia che un modo diligente di operare per un imprenditore qualsiasi"* (cfr. SPOLIDORO, *Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c.*, in *Rivista delle Società*, marzo-giugno 2019, fascicolo 2°-3°, pp. 262 e sgg.); ulteriormente, si afferma che *"non paiono esservi le condizioni per affermare che solo grazie al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza si sia consacrato un paradigma organizzativo in precedenza non presente nelle imprese societarie"* (cfr. BENAZZO, *Il codice della crisi d'impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Rivista delle Società*, marzo-giugno 2019, fascicolo 2°-3°, p. 284).

[19] L'art. 2381, comma 3 del codice civile recita: *"Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati ed avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione"*.

[20] L'art. 2381, comma 5 del codice civile così dispone: *"Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate"*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

piuttosto che una novità, un raccordo per il coordinamento sistematico con (e tra) le citate norme, raccordo che pare rafforzato, peraltro, dalla nuova formulazione del primo comma dell'art. 2380-bis del codice civile, nel quale viene ribadito il riferimento all'art. 2086, secondo comma del codice civile[21]; la novità, semmai, consiste nell'estensione di un unico modello archetipo (fondato sul paradigma del dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato) a tutti i tipi societari[22].

Nel rammentare che *"per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità"*[23] e tenuto conto della cruciale rilevanza che tale elemento riveste per il concreto adempimento del "dovere di adeguata organizzazione" da parte dell'imprenditore, vale anche la pena di sottolineare qui che *"un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società [i.e. impresa], alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale: (…) sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi (…)"*[24]. In definitiva, *"un assetto organizzativo, pur modulato secondo le specifiche caratteristiche dell'impresa, può definirsi adeguato quando è in grado di assicurare lo svolgimento – in maniera efficiente ed efficace – delle funzioni aziendali"*[25].

---

[21] Il primo comma dell'art. 2380-bis del codice civile è così sostituito ad opera dell'art. 377 *del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14: "La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'art. 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale"*.

[22] Infatti, l'art. 377 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, rubricato per l'appunto *Assetti organizzativi societari*, reca, tra l'altro, sostituzioni dei commi di alcuni articoli del codice civile (tra i quali l'art. 2257, comma 1 relativo alla società semplice, l'art. 2475, comma 1 relativo alle società a responsabilità limitata) proprio allo scopo di inserire il richiamo all'art. 2086, secondo comma del codice civile stesso.

[23] CNDCEC, *Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo. Guida operativa*, maggio 2015, p. 8.

[24] CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale. Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, settembre 2015, norma 3.4 *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo*.

[25] CNDCEC, *Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo. Guida operativa*, maggio 2015, p. 3.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

In definitiva, può affermarsi che *"il richiamo al criterio dell'adeguatezza impone un rinvio ai principi della scienza aziendalistica (…), che possono riempire di contenuto concreto tale obbligo"*[26].

III. LA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI E DELLA PERDITA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE.

Va invece fatta un'attenta riflessione ed un opportuno approfondimento sull'inciso che costituisce, a parere di chi scrive, il fulcro del contenuto del "secondo livello" di analisi del precetto normativo contenuto nel secondo comma dell'art. 2086 del codice civile e riferito al c.d. obbligo organizzativo: *la rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*.

Qui siamo davvero di fronte ad una norma di rilevante portata innovativa, potenzialmente foriera di conseguenze significative per le imprese sia sotto il profilo della *governance*, sia per quanto riguarda i sistemi informativi e direzionali, soprattutto per quelle imprese di minore dimensione che non hanno a disposizione, di solito, strutture interne e competenze dedicate per realizzare (almeno nell'immediato) quanto prescritto dalla legge.

Inoltre, va osservato che tale obbligo organizzativo ricade su tutte le imprese, a prescindere dall'oggetto sociale o dalla dimensione: "*esso quindi trascende delle società di capitali e si applica a tutti gli imprenditori collettivi o società, quale che ne sia la dimensione (piccola, media, grande impresa) e l'oggetto (impresa commerciale e agricola).* (…) *Non si possono aver dubbi infine sull'applicazione anche alle società quotate, diffuse o di grandi dimensioni* (…). [I]*nfatti l'obbligo di istituzione di un assetto funzionale* [alla tempestiva rilevazione della crisi] *risulta inserito all'interno delle disposizioni del codice civile che contengono lo statuto generale dell'impresa"*[27].

---

[26] Cfr. ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n. 19 del 2 agosto 2019, p. 25. I *"principi della scienza aziendalistica"* sono intesi come *"complesso delle metodologie, variabili nel tempo e nello spazio e in ragione dei vari contesti aziendali, elaborate in ambito scientifico e professionale"*, *ibidem*.

[27] ASSONIME, *ivi*, pp. 22-23.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

Peraltro, la novella del legislatore sembra indicare un punto di convergenza tra principi aziendalistici e norma positiva. Si tenga, infatti, presente che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili devono essere configurati in modo tale da consentire - tanto sotto il profilo civilistico *ex* art. 2086, comma 2, quanto ai fini delle procedure di allerta *ex* art. 12, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 - la *rilevazione tempestiva* della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale (nell'un caso) e degli indizi di crisi (nell'altro caso)[28]; comunque, si tratta di disegnare processi e flussi informativi efficaci ed affidabili, per i quali potrebbe essere necessario rivedere l'intera architettura informatica e/o le *routine* (e le modalità) di estrazione dei dati elementari dai sistemi dipartimentali.

L'attributo della tempestività dei flussi informativi, lo abbiamo ricordato sopra, è uno dei requisiti fondamentali per qualificare come "adeguato" l'assetto organizzativo dell'impresa; inoltre, da tempo autorevole dottrina raccomanda *"che grande attenzione dovrebbe essere dedicata* [da parte delle imprese] *a cogliere per tempo i sintomi premonitori del declino, evitando che esso si trasformi in crisi"*[29], sottolineando come, spesso, *"la 'cultura' della crisi è profondamente carente* [nelle imprese, che] *non preparano per tempo gli strumenti adatti alla segnalazione dei sintomi di decadenza e degli squilibri che possono essere efficaci campanelli d'allarme"*[30]. Come si vede, dunque, la "scienza aziendalistica" postula la tempestiva rilevazione dei segnali di crisi quale attributo necessario per una sana gestione.

D'altra parte, anche sotto il profilo normativo e giuridico *"il tema della tempestività dell'avvio di soluzioni concordate rimane un aspetto cruciale del buon esito del risanamento. (…) La crisi e la*

[28] Notiamo, di passata, che il dettato civilistico di cui all'art. 2086, comma 2 fa riferimento alla *rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*, mentre l'art. 12, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 si limita a fare riferimento alla *tempestiva rilevazione degli indizi della crisi dell'impresa*.
[29] GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, 1995, p. 4.
[30] GUATRI, *ibidem*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

perdita di continuità aziendale si manifestano con specifici segnali che, se colti tempestivamente, possono condurre al risanamento dell'impresa, evitando l'insolvenza"[31].

In sintesi, la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale rappresenta un punto di convergenza tra postulati di matrice aziendalistica (se letta nel contesto del secondo comma dell'art. 2086 del codice civile) e requisiti per la soluzione concordata della crisi d'impresa (se letta, invece, nel contesto dell'art. 3 e dell'art. 12, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14).

Resta, ancora, da vedere quale significato concreto dare ai concetti di crisi e di continuità aziendale, sin qui rimasti sullo sfondo. Approfondiamo, nel seguito, tale aspetto, considerando sia le definizioni presenti nella normativa, sia le interpretazioni proposte dalla prassi e dalla letteratura economico-aziendale.

III.1. LA NOZIONE DI CRISI.

È singolare notare come la nozione di crisi - cardine sul quale si incentra (da sempre) la normativa che riguarda le vicende dell'impresa nei momenti più delicati della sua esistenza - in realtà non risulti compiutamente definita dal legislatore[32], il quale *"non ha mai definito cosa intende per 'crisi', forse perché ritenuto banale, forse perché vi è un implicito rinvio alle discipline aziendali"*[33].

Nella letteratura e nella dottrina aziendalistica, per contro, il concetto e la nozione di crisi sono da tempo oggetto di attenzione da parte di studiosi e professionisti, che hanno elaborato numerosi contributi (provenienti non solo dalla comunità scientifica e accademica, ma anche dalla prassi professionale), tra i quali si annoverano ragionate e ben

[31] ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n. 19 del 2 agosto 2019, pp. 7-8.
[32] Almeno anteriormente all'emanazione del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.
[33] QUAGLI, *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica,* in *Crisi d'impresa e fallimento,* 2 febbraio 2016, p. 1.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

argomentate proposte per una sistematica analisi dei fattori causali dello stato di crisi dell'impresa e dei possibili rimedi da porre in atto per la sua risoluzione.[34]

Peraltro, un auspicato punto di convergenza tra le due prospettive (aziendale e giuridica) di analisi della crisi d'impresa potrebbe offrirsi oggi proprio con la riforma recata dal Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, soprattutto se si considera che la legge delega della riforma, tra i principi generali, esplicitamente prevede di "*introdurre una definizione dello stato di crisi, intesa come probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica*".[35]

Conviene, dunque, muoversi lungo tale direttrice, richiamando dapprima brevemente il concetto di crisi d'impresa elaborato dal pensiero scientifico e professionale in ambito aziendale, per poi esaminare più da vicino quella che possiamo individuare come la nozione di crisi accolta dal legislatore, corredando tale esame, peraltro, con alcune osservazioni critiche.

La nozione di crisi nell'approccio economico-aziendale.

Come è stato notato, *"le discipline aziendali (…) trattano molto diffusamente il tema delle crisi ma ne mettono soprattutto in risalto il tratto dinamico, andamentale. In altre parole, la crisi è descritta come un processo che trae origine da fattori che possono essere molteplici e che si aggravano più o meno*

[34] Tra i contributi di carattere scientifico ed accademico, si vedano, *ex multis*, GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, 1986; GUATRI, *Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, 1995; SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, CEDAM, 1995; BANCA D'ITALIA, *Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 440, giugno 2018. Per i contributi di derivazione professionale, si vedano in particolare: FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *La continuità aziendale nella crisi d'impresa*, 15 ottobre 2015; CNDEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa*, 30 ottobre 2015; CNDCEC-SIDREA, *Linee guida per la valutazione di aziende in crisi*, 28 dicembre 2016; FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *Crisi d'impresa e insolvenza nella prospettiva aziendale e giuridica alla luce delle riforme in essere*, 28 febbraio 2017.

[35] Cfr. art. 2, comma 1, lettera c) della Legge 19 ottobre 2017, n. 155 *(Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza)*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

gradualmente per poi, nell'atto finale, sfociare in insolvenza"[36]. Di conseguenza, la crisi deve *"necessariamente essere definita come prodromo dell'insolvenza"*[37].

La nozione di crisi viene definita dalla prassi professionale *"sulla base del concetto di incapacità corrente dell'azienda di generare flussi di cassa, presenti e prospettici, sufficienti a garantire l'adempimento delle obbligazioni già assunte e di quelle pianificate"*[38]. Il passaggio citato riprende, con lievi modificazioni, l'assunto formulato da autorevole dottrina, che, definendo la crisi secondo un approccio previsionale interno all'impresa e basato sui piani economici-finanziari, ricollega il concetto di crisi alla probabilità futura di insolvenza: *"crisi come sistematica incapacità dei flussi di cassa reddituali attuali e prospettici di fronteggiare l'adempimento delle obbligazioni assunte e pianificate tramite il normale andamento gestionale"*[39].

In tale prospettiva, pertanto, può dirsi che *"sul piano economico-finanziario, lo stato di crisi d'impresa può definirsi la situazione, chiaramente individuata sul piano temporale, d'incapacità, tendenziale e temporanea, dell'impresa, misurabile ex ante in termini di probabilità (…) di generare, in via continuativa e non episodica, un adeguato flusso di cassa operativo"*[40].

Secondo altra impostazione, la crisi d'impresa può essere osservata nel suo divenire, dalla genesi alla deflagrazione conclamata, identificando degli "stadi" evolutivi nei quali è possibile cogliere, inizialmente, una fase di declino (cui corrispondono lo *stadio di incubazione*, caratterizzato dalla manifestazione di segnali di decadenza e disquilibrio, e lo *stadio di maturazione*, con le prime evidenze di riduzione di flussi reddituali e di valore del capitale) e, successivamente, una fase di crisi vera e propria (segnata da un *momento finanziario*, nel quale si riducono i flussi di cassa e il merito creditizio dell'impresa, e lo *stadio finale*, che è quello dell'esplosione della crisi)[41]. In tale contesto, *"il declino è definito da*

---

[36] QUAGLI, *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, in *Crisi d'impresa e fallimento*, 2 febbraio 2016, p. 2.
[37] QUAGLI, *ivi*, p. 4.
[38] CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa. Linee guida*, 30 ottobre 2015, pp. 15-16.
[39] QUAGLI, *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, in *Crisi d'impresa e fallimento*, 2 febbraio 2016, p. 8.
[40] ODCEC MILANO, *Sistemi di allerta interna*, Quaderno SAF n. 71, 2017, p. 65.
[41] GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, 1995, pp. 111-113.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

una performance negativa in termini di variazione del valore del capitale economico, cioè dalla 'distruzione' di valore nel tempo. Esso deriva, in estrema sintesi, dal deterioramento dei flussi reddituali e soprattutto delle 'attese' inerenti a tali flussi". (…) La crisi è uno sviluppo ulteriore della fase del declino, che si concreta essenzialmente, a seguito delle perdite economiche (di redditività e di valore), in gravi e crescenti ripercussioni sui flussi finanziari. (…) La crisi è dunque la fase acuta, conclamata ed apparente all'esterno del declino; ed è un fenomeno quasi sempre irreversibile senza consistenti interventi esterni"[42]. Si sottolinea, inoltre, come *"nella vita delle imprese i fenomeni genericamente denominati 'declino' e 'crisi' (…) sono di solito preceduti da sintomi premonitori, che in sintesi possiamo esprimere coi termini decadenza e squilibri. I primi di prevalente, anche se non esclusivo, tipo qualitativo; i secondi tipicamente di tipo quantitativo e talvolta perciò misurabili"*[43]. Sono dunque proprio questi "sintomi premonitori" che dovrebbero essere intercettati (tempestivamente) dai sistemi di allerta insiti nella previsione normativa dell'art. 2086 del codice civile. Tuttavia, la circostanza che solo alcuni di essi paiono suscettibili di misurazione rischia di rendere meno efficaci sistemi di allerta basati esclusivamente su indicatori di natura economico-finanziaria.

In definitiva, negli approcci alla definizione dello stato di crisi proposti in chiave economico-aziendale, si coglie la necessità di fare ricorso ad una visione orientata dinamicamente al futuro *(forward looking)* per la misurazione quantitativa della *performance* aziendale (in termini di flussi di reddito, di flussi cassa e di valore economico del capitale), accordando una *"preferenza ad un'ottica prospettica e di programmazione. In pratica, solo una pianificazione a medio termine può rilevare in modo efficace uno stato di crisi, confermandone a definitività o anticipandone gli esiti"*[44].

Qui, naturalmente, si dovrebbe aprire un discorso molto delicato e complesso (riferibile soprattutto alla PMI, ma non solo) relativo alla disponibilità di risorse (umane, finanziarie e tecnologiche) interne all'azienda in grado di consentire, peraltro con la dovuta tempestività, l'elaborazione di attendibili proiezioni economico-finanziarie. Inoltre, *"va*

[42] GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, 1995, pp. 6-7.
[43] GUATRI, *ivi*, p. 18.
[44] CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa. Linee guida*, 30 ottobre 2015, p. 17.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

osservato come la raccolta e l'elaborazione di informazioni sullo stato di salute dell'azienda siano operazioni complesse, che l'imprenditore – pur in presenza di obblighi di 'autovalutazione' imposti dalla legge – non sempre conduce esaustivamente, specie se di piccola-media dimensione"[45]. Le perplessità al riguardo sono note e condivise, pertanto non vi insistiamo oltre, rinviando ai numerosi contributi presenti in letteratura[46].

Un breve cenno, per concludere, al tema dell'**insolvenza**, aspetto che va tenuto distinto dal concetto di crisi. L'insolvenza è definita dal legislatore 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"*[47] ovvero *"lo stato soggettivo di impotenza di chi, sovraindebitato, non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni"*[48]. L'insolvenza, da un punto di vista aziendale, rappresenta l'esito finale di una crisi divenuta irreversibile. Pertanto, *"crisi e insolvenza (…) rappresentano concetti autonomi e separati; la crisi anticipa l'insolvenza, che ne costituisce un possibile sviluppo o manifestazione. La crisi, dunque, non necessariamente conduce all'insolvenza, mentre quest'ultima è un effetto della crisi che rileva sulla complessiva capacità di adempiere le obbligazioni aziendali"*[49]. Non manca, invero, chi propone un'ulteriore distinguo, in ordine di gravità, tra "insolvenza" e "dissesto" quali possibili sviluppi della crisi: l'insolvenza *"è l'incapacità di affrontare regolarmente le obbligazioni e quindi i pagamenti in scadenza. (…) All'insolvenza può seguire il dissesto, che è una condizione permanente di squilibrio patrimoniale, il cui rimedio è impossibile senza interventi dei creditori che acconsentano a tagli*

---

[45] BANCA D'ITALIA, *Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 440, giugno 2018, p. 10.

[46] Si veda, in particolare CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa. Linee guida*, 30 ottobre 2015, p. 13., dove si raccomanda *"la necessità di affiancare sempre informazioni di natura qualitativa (ad es., perdita di amministratori o dirigenti chiave, perdita di mercati fondamentali, perdita di contratti di distribuzione e di concessioni) ai più immediati dati quantitativi"* allo scopo di individuare un effettivo stato di crisi.

[47] Cfr. art. 2, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14: la norma replica testualmente la nozione di insolvenza già contenuta nell'art. 5 della legge fallimentare (R.D. 16 marzo 1942, n. 267), a tutt'oggi in vigore.

[48] Cfr. FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *Crisi d'impresa e insolvenza nella prospettiva aziendale e giuridica alla luce delle riforme in essere*, 28 febbraio 2017, p. 3.

[49] CNDCEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa. Linee guida*, 30 ottobre 2015, p. 13.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

delle loro esposizioni (o che siano a ciò costretti)"[50]. Ad ogni modo, le vicende che interessano l'impresa nella fase di insolvenza (o di dissesto addirittura) esulano, evidentemente, dal campo d'azione degli strumenti atti a rilevare tempestivamente la crisi, dal momento che, giunti a tal punto, non rimane che ricorrere alla liquidazione ordinata dell'impresa.

La nozione di crisi accolta dal legislatore

Benché la norma civilistica di cui all'art. 2086 comma 2, come visto, faccia esplicito riferimento alla crisi dell'impresa, tuttavia nel sistema codicistico non si rinviene la nozione di crisi[51]. La nozione di crisi è invece contenuta nell'art. 2, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 che la definisce come *"lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese di manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"*[52].

È dunque necessario fare ricorso alla nozione contenuta nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, come sopra citata, per interpretare e dare senso sostanziale al precetto civilistico di cui al secondo comma dell'art. 2086 del codice civile, senza dimenticare, peraltro, che la legge delega della riforma ha espressamente stabilito di *"introdurre una definizione dello stato di crisi, intesa come probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica"*[53].

Dalla lettura dell'art. 2, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, tuttavia, emergono taluni aspetti problematici o quanto meno ambigui che andrebbero chiariti e definiti ai fini di una corretta applicazione dello spirito della norma.

---

[50] GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, 1995, p. 113.

[51] Se è per questo, nel codice civile non si rinviene neanche la nozione di continuità aziendale, benché tale concetto sia espresso nell'art. 2423-bis, comma 1, n. 1 che, in tema di principi di redazione del bilancio, richiede che la valutazione delle voci sia fatta *"secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività"*; tuttavia, il ricorso in chiave interpretativa ai principi contabili predisposti da OIC (in particolare, OIC 11, come meglio si vedrà in seguito), permette però di superare tale lacuna.

[52] La nozione di insolvenza, come detto, è invece contenuta nell'art. 2, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, il cui tenore replica testualmente quello dell'art. 5 della previgente Legge Fallimentare (R.D. 16 marzo 1942, n. 267).

[53] Cfr. art. 2, comma 1, lettera c) della Legge 19 ottobre 2017, n. 155.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

Tali aspetti riguardano, a mio avviso, le seguenti fattispecie, implicitamente indotte dalla norma in esame:

a) la misurazione del grado di difficoltà economico-finanziaria
b) la determinazione dei flussi di cassa prospettici;
c) la fonte di derivazione delle obbligazioni pianificate.

a) La difficoltà economico-finanziaria, per essere qualificata come stato di crisi (presupposto, questo, che fa scattare, tra l'altro, gli obblighi di segnalazione di cui si dirà in appresso), rileva solo se di entità tale da rendere *probabile* l'insolvenza[54]: parrebbe dunque doversi ammettere (quanto meno in astratto) la possibilità di classificare la difficoltà economico-finanziaria secondo differenti gradi di severità, potendosi concretamente presentare situazioni "temporanee" di fatto gestibili e risolvibili in tempi brevi e senza oneri significativi (si pensi, ad esempio, all'ipotesi di ulteriore disponibilità di capitale di credito o di rischio, così come alla possibilità di negoziare convenientemente dilazioni per il credito di fornitura)[55]. La questione essenziale, pertanto, si sposterebbe sulla metodologia da seguire per valutare la probabilità di insolvenza: affidare semplicisticamente la risposta agli algoritmi di calcolo di un sistema di indici finanziari potrebbe non essere la soluzione migliore, dovendosi caso per caso adottare approcci soggettivi *(matter of judgment)* che tengano conto di prospettive concrete di soluzione della situazione temporanea di difficoltà.
b) La norma in esame, al fine di individuare (con riferimento alle imprese) una metrica della difficoltà economico-finanziaria, fa riferimento alla inadeguatezza dei

[54] Insolvenza sempre da intendersi ex art. 2, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.
[55] Cfr. ODCEC MILANO, *Sistemi di allerta interna*, Quaderno SAF n. 71, 2017, p. 65 dove si afferma: *"sul piano economico-finanziario, lo stato di crisi d'impresa può definirsi la situazione, chiaramente individuata sul piano temporale, d'incapacità, tendenziale e temporanea, dell'impresa (...) di generare (...) un adeguato flusso di cassa operativo"*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

flussi di cassa prospettici, senza offrire tuttavia ulteriori specificazioni. Le questioni da chiarire al riguardo sono più d'una: anzitutto, quale accezione di flusso di cassa accogliere fra le molteplici possibili (flusso di cassa operativo, flusso di cassa della gestione reddituale complessiva, *free cash flow*, flusso di cassa totale ecc.). Come si vede, potrebbe darsi un'ampia gamma di soluzioni operative, tutte legittime, ma ciascuna connotata da elementi di soggettività che potrebbero rendere meno rigorosa la misurazione del grado di difficoltà economico-finanziaria. Inoltre, una volta prescelta la modalità di determinazione del flusso di cassa, come definire, sotto il profilo quantitativo, il suo livello di adeguatezza? In altri termini, l'inadeguatezza va accertata con riferimento alla capacità dei flussi di cassa di fronteggiare integralmente i fabbisogni di spesa , mantenendo peraltro un congruo margine di sicurezza (buffer di liquidità) o potrebbero essere tollerate situazioni di copertura meno conservative? In ogni caso, come quantificare il livello accettabile del margine di sicurezza al di sotto del quale è opportuno non scendere (tenuto naturalmente conto dei margini disponibili sulle linee di credito già in essere)? Infine, a quale orizzonte temporale deve riferirsi il flusso di cassa prospettico?

c) La fonte di derivazione delle obbligazioni pianificate con la quale confrontare i flussi di cassa prospettici per valutarne l'adeguatezza potrebbe non necessariamente essere intesa come un piano d'impresa *(business plan)* completo: potrebbe essere sufficiente disporre di un budget di tesoreria raccordato al conto economico di budget.

Oltre alle osservazioni che precedono, si rammenta che l'art. 2086, comma 2 del codice civile richiede che la rilevazione della crisi deve essere tempestiva, dunque tutte le informazioni di cui sopra devono essere elaborate sistematicamente e rese disponibili attraverso i flussi informativi aziendali con cadenze periodiche tali da assicurare il requisito della tempestività, che peraltro rimane soggettivamente determinato nella sfera della discrezionalità operativa di ciascuna impresa.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

III.2. LA NOZIONE DI CONTINUITÀ AZIENDALE.

Anche la perdita della continuità aziendale deve essere rilevata tempestivamente a norma dell'art. 2086, secondo comma del codice civile. Va osservato, al riguardo, che l'attributo della tempestività richiesto dalla norma per la rilevazione di tale critica condizione per l'impresa, ancora una volta, non può qualificarsi come "innovativo" (almeno, nell'ambito della prassi aziendale), risultando anzi già da tempo sancito come principio di comportamento deontologico per l'organo di controllo (collegio sindacale), che deve vigilare sul sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società per verificare se siano *"adeguati a rilevare tempestivamente segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento"*[56].

Ciò posto, è necessario, preliminarmente, procedere a chiarire cosa debba intendersi esattamente per continuità aziendale, in modo tale da poterne rilevare (anche attraverso opportune metodologie e determinazioni quantitative d'azienda) la perdita (i.e. l'assenza) al manifestarsi di determinati "segnali".

Vediamo dunque di inquadrare la nozione della continuità aziendale nei seguenti ambiti d'indagine:

- la normativa civilistica e i principi contabili;
- i principi di revisione;
- la dottrina aziendalistica.

La nozione di continuità aziendale secondo il codice civile e i principi contabili.

La nozione di continuità aziendale non è direttamente rintracciabile nel codice civile; l'unico richiamo a tale concetto lo si ritrova tra i principi di redazione del bilancio (c.d.

[56] Cfr. CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale. Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, settembre 2015, norma 11.1 *Prevenzione ed emersione della crisi*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

postulati di bilancio), enumerati all'art. 2423-bis del codice civile (rubricato per l'appunto *Principi di redazione del bilancio*)[57], in particolare al numero 1 del primo comma, che così recita: *la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività*.

Peraltro, il principio contabile OIC 11 *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio* (marzo 2018) nel definire i postulati del bilancio, da rispettare al fine di redigere il bilancio con chiarezza e fornire una rappresentazione veritiera e corretta, include espressamente, tra gli altri, quello della prospettiva della continuità aziendale (paragrafi 21-24), precisando, in particolare, che *"nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio"*[58].

Quanto stabilito dal principio contabile domestico risulta sostanzialmente in linea con il contenuto del principio contabile internazionale IAS 1 in materia di *going concern*[59].

Nelle *Motivazioni alla base delle decisioni assunte*, che rappresentano le considerazioni formulate da OIC (riportate in coda al principio contabile OIC 11, di cui però tecnicamente non fanno parte integrante) allo scopo di illustrare il *rationale* sottostante alle scelte fatte dallo *standard setter* nel formulare il principio, si leggono, tra l'altro, le seguenti precisazioni[60]:

a) la continuità è sinonimo di funzionalità aziendale;

---

[57] Si fa notare, tra l'altro, che l'art. 2423-bis si applica alle società di capitali, mentre per le società di persone (pure esse destinatarie del precetto generale dell'art. 2086 del codice civile) il legislatore nulla dice.

[58] Cfr. paragrafo 22 del principio contabile OIC 11.

[59] Cfr. IAS n. 1: § *25.When preparing financial statements, management shall make an assessment of an entity's ability to continue as a going concern. An entity shall prepare financial statements on a going concern basis unless management either intends to liquidate the entity or to cease trading, or has no realistic alternative but to do so. (...) § 26. In assessing whether the going concern assumption is appropriate, management takes into account all available information about the future, which is at least, but is not limited to, twelve months from the end of the reporting period. (...)*

[60] Cfr. paragrafo 8 della *Motivazioni alla base delle decisioni assunte*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

b) la crisi di impresa non giustifica l'abbandono dei criteri di continuità, anche se questi vanno applicati al bilancio con le dovute cautele.

In definitiva, la posizione del principio contabile OIC 11 sembrerebbe quella di considerare il venir meno della continuità aziendale solo al verificarsi delle fattispecie previste dall'art. 2484 del codice civile[61].

La nozione di continuità aziendale secondo i principi di revisione.

Anzitutto, va rilevato che, qualora il bilancio d'esercizio sia sottoposto a revisione legale, questa deve essere svolta in conformità ai principi di revisione individuati dalla normativa (cfr. art. 11 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39).

Attualmente, in Italia, nell'ambito dei principi di revisione adottati[62], assume rilievo, con riguardo alla problematica della verifica della continuità aziendale, il principio di revisione ISA Italia n. 570 *Continuità aziendale*, nell'ambito del quale viene stabilito, tra l'altro, che *"in base al presupposto della continuità aziendale, il bilancio è redatto assumendo che l'impresa operi e continui ad operare nel prevedibile futuro come un'entità in funzionamento"*[63].

[61] Si rammenta che l'art. 2484 del codice civile, rubricato *Cause di scioglimento*, apre il Capo VIII (intitolato *Scioglimento e liquidazione delle società di capitali*) del Titolo V. In particolare, il comma 1 dell'art. 2484 recita: "*Le società per azioni, in accomandita per azioni e a responsabilità limitata si sciolgono: 1) per il decorso del termine; 2) per il conseguimento dell'oggetto sociale o per la sopravvenuta impossibilità di conseguirlo, salvo che l'assemblea, all'uopo convocata senza indugio, non deliberi le opportune modifiche statutarie; 3) per l'impossibilità di funzionamento o per la continuata inattività dell'assemblea; 4) per la riduzione del capitale al disotto del minimo legale, salvo quanto è disposto dagli articoli 2447 e 2482-ter; 5) nelle ipotesi previste dagli articoli 2437-quater e 2473; 6) per deliberazione dell'assemblea; 7) per le altre cause previste dall'atto costitutivo o dallo statuto; 7-bis) per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale e della liquidazione controllata"*. Il comma 2 dell'art. 2484 dispone, peraltro, quanto segue: "*La società inoltre si scioglie per le altre cause previste dalla legge; in queste ipotesi le disposizioni dei seguenti articoli si applicano in quanto compatibili"*.

[62] Con determina del Ragioniere Generale dello Stato del 23 dicembre 2014 sono stati adottati i principi di revisione ISA Italia, risultanti dalla collaborazione con le associazioni e gli ordini professionali (l'Associazione Italiana Revisori Contabili - Assirevi, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili – CNDCEC e l'Istituto Nazionale Revisori Legali - INRL) su base convenzionale e CONSOB, ai sensi degli articoli 11 e 12 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39.

[63] Principio di revisione ISA Italia n. 570, par. 2.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

In base al principio di revisione in questione, *"il revisore deve considerare se esistano eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Nel fare questo, egli deve stabilire se la direzione abbia già svolto una valutazione preliminare in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento"*[64].

Il principio di revisione ISA Italia n. 570, inoltre, si fa carico di illustrare *"esempi di eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento", precisando, peraltro, che l'elenco fornito "non è esaustivo e la presenza di uno o alcuni degli elementi riportati di seguito non implica necessariamente l'esistenza di un'incertezza significativa"*[65].

È significativo notare che, tra gli indicatori finanziari e gestionali suggeriti dal principio di revisione ISA Italia n. 570, ve ne siano alcuni che non sono suscettibili di essere apprezzati secondo una metrica quantitativa, rappresentando piuttosto eventi o circostanze da considerare per valutare la presenza del presupposto della continuità aziendale. Si pensi, ad esempio, alle difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o alla discontinuità nella distribuzione di dividendi, all'incapacità di pagare i debiti alla scadenza, all'incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti, al cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, all'incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari, alla perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione, alla perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti, alle difficoltà con il personale, alla scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti, alla comparsa di concorrenti di grande successo.

[64] Principio di revisione ISA Italia n. 570, par. 10.
[65] Principio di revisione ISA Italia n. 570, par. A.2, nel quale sono esemplificati indicatori finanziari, indicatori gestionali e altri indicatori predittivi di assenza del presupposto di continuità aziendale.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

La nozione di continuità aziendale secondo la dottrina aziendalistica.

Non è certo questa la sede per una compiuta esegesi della tematica in discorso, dal momento che i contributi al riguardo presenti nella letteratura economico-aziendale sono assai numerosi e risalenti nel tempo[66]; qui sarà sufficiente il richiamo ad alcune delle proposizioni più autorevoli per suffragare le ipotesi di mantenimento o perdita della continuità aziendale.

In estrema sintesi, la continuità della gestione costituisce la condizione di esistenza dell'azienda stessa, tradizionalmente definita come un istituto economico atto a perdurare; sotto tale condizione risultano soddisfatte le aspettative degli *stakeholder* (in termini di congrua remunerazione dei fattori produttivi messi a disposizione) attraverso la conservazione dell'equilibrio economico (economicità) e il simultaneo mantenimento dell'equilibrio monetario (flussi di entrate e uscite coerenti con i fabbisogni di spesa)[67].

Poiché l'azienda è un istituto economico atto a perdurare, le imprese (i.e. le aziende di produzione) devono svolgere la loro attività secondo una condizione fondamentale di efficienza elevata e nel tempo crescente, remunerando adeguatamente i fattori della produzione[68].

La permanenza dell'impresa come "unità autosufficiente" del tessuto economico-sociale è legata al conseguimento dell'equilibrio economico e finanziario del sistema di operazioni poste in essere. Infatti, *"l'azienda deve operare secondo equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito, ma deve contemporaneamente essere sempre in grado, momento per momento, di far fronte agli impegni di pagamento"*[69].

---

[66] Si rimanda, *ex multis*, a ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, 1957; AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia aziendale*, Il Mulino, 1994; PAGANELLI, *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, Utet Libreria, 1991; SOSTERO, *L'economicità*, in SANTESSO (a cura di), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010.

[67] Cfr. SUPERTI FURGA, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, Giuffrè Editore, 2017, p. 18.

[68] Cfr. AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia aziendale*, Il Mulino, 1994, p. 20.

[69] AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *ivi*, p. 187.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

L'equilibrio economico e l'equilibrio finanziario risultano, dunque, strettamente collegati e vanno pertanto perseguiti congiuntamente; essi rappresentano due aspetti dell'unitario equilibrio aziendale che, nel suo continuo e dinamico divenire, postula il soddisfacimento del principio di economicità.

Il principio di economicità è una "regola di condotta", una "condizione di funzionamento" dell'azienda che, se rispettata, permette a quest'ultima di perseguire le proprie finalità istituzionali, specialmente in termini di durabilità (i.e. attitudine a durare nel tempo in un ambiente mutevole) e autonomia (i.e. attitudine a mantenere l'equilibrio economico-finanziario senza interventi esterni di sostegno e di copertura delle perdite). L'economicità è pertanto, una condizione di duraturo e autonomo funzionamento dell'azienda di produzione, che consiste nel rispetto simultaneo di un insieme di condizioni di svolgimento dell'azienda, un *"comportamento al quale deve attenersi il soggetto economico (…), comportamento ispirato alla convenienza economica"*[70]. In definitiva, la continuità aziendale è postulata dal principio di economicità e viene garantita dal simultaneo soddisfacimento dell'equilibrio economico e dell'equilibrio monetario[71].

III.3. UNA PRIMA SINTESI CONCLUSIVA.

Dal breve *excursus* sopra proposto, pare potersi concludere come la nozione di continuità aziendale non sia univocamente riconducibile ad un unico paradigma interpretativo. Infatti, mentre la normativa civilistica (suffragata ed interpretata dal principio contabile OIC 11) ne offre una definizione piuttosto restrittiva, ancorata alla tassonomia delle fattispecie previste dall'art. 2484 del codice civile, il principio di revisione ISA Italia n. 570

[70] AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *ivi*, pp. 173-189, *passim*.

[71] Si vedano anche al riguardo le considerazioni in FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *La continuità aziendale nella crisi d'impresa*, 15 ottobre 2015, pp. 6-7, dove si afferma che *"da un punto di vista aziendalistico, un'impresa opera in un'ottica di continuità aziendale quando, attraverso la propria attività gestionale, appare in grado di: soddisfare le aspettative dei soci, conferenti di capitale, e dei prestatori di lavoro; mantenere un grado soddisfacente di economicità (...); mantenere l'equilibrio monetario della gestione (...)"*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

estende ad un perimetro più ampio l'eventualità di perdita della continuità aziendale, ponendola in dubbio in presenza di circostanze (eventi o comportamenti) anche esterne all'impresa.

Infine, la dottrina aziendalistica assume un orizzonte ancora più vasto per includere il concetto di continuità aziendale, che di fatto discende dal generale principio di economicità, cioè da condizioni di equilibrio economico-finanziario durevole nel tempo e in grado di assicurare autonomia gestionale nel futuro indefinito dell'impresa.

A quest'ultimo concetto sembra, peraltro, accostarsi il principio contabile OIC 11 quando fa riferimento alla *capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito*, sia pure specificando di seguito *per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio*, con ciò di fatto limitando la prospettiva di durabilità ed autonomia ad un orizzonte temporale ragionevolmente osservabile, misurabile e, pertanto, potenzialmente controllabile.

Da rimarcare, inoltre, la posizione del principio contabile OIC 11 nel distinguere nettamente la crisi dalla perdita di continuità aziendale: la crisi di impresa non giustifica l'abbandono dei criteri di continuità. Tale impostazione permette una lettura coerente del secondo comma dell'art. 2086, nella parte in cui prescrive che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve essere adeguato *anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*: oggetto della rilevazione (tempestiva) sono pertanto, distintamente, l'insorgenza della crisi (per la cui nozione fare riferimento all'art. 2, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) e la perdita della continuità aziendale (per la cui nozione, come si è visto, occorre fare riferimento a diverse fonti interpretative, non solo normative).

Sotto altro punto di vista, va notato come le due fattispecie (crisi e continuità aziendale) presentino alcune aree di sovrapposizione in termini di attributi distintivi della fattispecie stessa; infatti, stando alla definizione offerta dalla normativa, l'insorgenza della crisi come stato di difficoltà economico-finanziaria che si manifesta con l'*inadeguatezza dei flussi di cassa*

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate presenta, di fatto, le medesime caratteristiche che qualificano gli elementi quantitativi posti a base della continuità aziendale. Tuttavia, la perdita di continuità aziendale (salvo, evidentemente, il manifestarsi delle fattispecie di cui all'art. 2484 del codice civile o la presenza di altre circostanze ed eventi in grado di minare la sopravvivenza dell'impresa) si ha solamente nel caso che lo squilibrio monetario tragga origine da uno squilibrio economico irreversibile e sia di entità tale da prospettare la perdita dell'autonomia futura dell'impresa.

Come si nota, la continuità aziendale non sembra essere suscettibile di essere misurata esclusivamente sotto il profilo meramente quantitativo. Inoltre, è necessario che la verifica del presupposto della continuità aziendale sia effettuata su base sistematica e continuativa, non episodica[72].

IV. GLI OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE DEGLI ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI.

Gli obblighi posti a carico degli organi di controllo societari sono indicati all'art. 14, comma 1 e 2 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. Tali obblighi risultano essere, a ben vedere, di tre specie:

- obbligo di verifica (comma 1);
- obbligo di segnalazione all'organo amministrativo (comma 1);
- obbligo di informare OCRI al ricorrere di talune situazioni (comma 2).

Per quanto interessa in questa sede, ci concentriamo unicamente sulle implicazioni connesse con l'obbligo di verifica, tralasciando di approfondire gli aspetti procedurali e le conseguenze (pur rilevanti) in termini di responsabilità collegate agli obblighi di segnalazione e agli obblighi di informazione.

[72] cfr. anche, in tal senso, FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *La continuità aziendale nella crisi d'impresa*, 15 ottobre 2015, p. 5.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

La norma[73] prevede testualmente che *"gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi"*.

Il raffronto sistematico della norma in esame con il contenuto dei commi 3 e 5 dell'art. 2381 del codice civile (più sopra richiamati), nonché dell'art. 2403, comma 1 del codice civile stesso permette di comporre il seguente quadro comparativo, sul quale riflettere:

Soggetto responsabile	Normativa civilistica	Disciplina del codice della crisi e dell'insolvenza
Consiglio di amministrazione	Art. 2381, comma 3 c.c. • Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società • Esamina i piani strategici, industriali e finanziari (se elaborati) • Valuta il generale andamento della gestione	Art. 14 comma 1 D. Lgs. 14/2019 *l'organo amministrativo deve valutare costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione*
Organi delegati dal consiglio di amministrazione	Art. 2381, comma 5 c.c. • Curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa • Riferisce periodicamente al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione	
Organi di controllo e revisore	Art. 2403, comma 1 c.c. • il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'asseto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.	Art. 14 comma 1 D. Lgs. 14/201 [devono] *verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico-finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione*

Dalla lettura coordinata delle norme prese in esame, emerge un elemento innovativo per quanto attiene i doveri imposti al consiglio di amministrazione, che ora deve valutare

[73] Vedi art. 14, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

costantemente non solo l'adeguatezza del sistema organizzativo (incombenza già prevista in precedenza), ma anche (espressamente ed esplicitamente) l'equilibrio economico-finanziario, nonché il prevedibile andamento della gestione; inoltre, tutte le valutazioni devono essere fatte costantemente, i.e. su base sistematica nel continuo, il che implica il ricorso alla disponibilità di un reporting direzionale periodico.

Per quanto riguarda la nozione di equilibrio economico-finanziario, va tenuto presente che, dal momento che gli organi di controllo devono segnalare eventuali indizi di crisi, essa vada collegata alla definizione di quest'ultima contenuta nel decreto (i.e. difficoltà economico-finanziaria misurata dalla inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici).

Per quanto riguarda, invece, gli obblighi posti a carico degli organi di controllo, l'unica novità (peraltro sotto un profilo formale, più che sostanziale) sembrerebbe essere il riferimento alla verifica della sussistenza dell'equilibrio economico-finanziario e del prevedibile andamento della gestione.

Si tenga comunque presente, come già posto in evidenza, che il collegio sindacale, a norma dell'art. 2403 del codice civile, vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'asseto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Si rammenta, peraltro, come per prassi consolidata e deontologicamente raccomandata[74] il collegio sindacale, di fatto, espleti un'attività di vigilanza volta ad accertare che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento. È altresì interessante rilevare, in questo contesto, la posizione interpretativa offerta dalla prassi professionale rispetto alle caratteristiche di un sistema di controllo interno aziendale

[74] Si rinvia di nuovo a CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale, Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate,* norma 11.1 *Prevenzione ed emersione della crisi,* settembre 2015. Si noti che, a dispetto della rubrica della norma che invoca il tema della crisi, il contenuto della stessa sia in realtà rivolto alla fattispecie della continuità aziendale.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

idealmente conforme allo spirito della norma civilistica (siamo nell'ambito delle previsioni dell'art. 2403 del codice civile); infatti, le raccomandazioni poco sopra ricordate puntualizzano, tra l'altro, quanto segue: *"Il controllo interno ideato dal legislatore, dunque, fa perno su un sistema che abbandona il concetto di verifica ex post e che privilegia, al contrario, l'adozione di strumenti organizzativi che siano capaci di rilevare tempestivamente il rischio a seconda delle dimensioni e della tipologia dell'attività di impresa e che siano dunque in grado di riconoscere l'imminenza della crisi"*[75]. A parte l'ambiguità terminologica di riferirsi alla "crisi" invece che alla "continuità aziendale", la posizione della prassi professionale è chiara nell'attribuire al legislatore (anteriore alla riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza) la volontà di prescrivere a carico dell'impresa (i.e. organo di governo) l'obbligo di adozione di "strumenti organizzativi" efficaci per la tempestiva rilevazione dei segnali di crisi, orientati prospetticamente al futuro *(forward looking)*, progettati nel rispetto del principio di proporzionalità; all'organo di controllo spetta il dovere di verifica dell'adeguatezza di tali "strumenti".

V. GLI INDICATORI DELLA CRISI.

Nel presente scritto, data la finalità e gli obiettivi dichiarati in premessa, non ci si vuole addentrare nella complessa questione tecnica relativa alla costruzione degli indicatori della crisi; tale aspetto è demandato per legge, come noto, al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDEC)[76], che ha elaborato un documento[77] contenente la proposta di un *set* di indicatori selezionati allo scopo di rilevare eventuali fondati indizi della crisi d'impresa. Il documento, che è accompagnato da una *"nota in*

[75] CNDCEC, *ivi*, p. 116.
[76] Cfr. art. 13, comma 2 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.
[77] Si tratta del documento, emanato in bozza dal CNDCEC, recante la data del 19 ottobre 2019 e titolato *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co. 2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza*, disponibile sul sito https://commercialisti.it.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

premessa"[78], risulta composto di due parti: la prima intitolata *Gli indici ex art. 13 co. 2* e la seconda intitolata *Principi per l'impiego e sul calcolo degli indici*. Esso è inoltre corredato da un'appendice metodologica. La prima parte del documento, secondo quanto stabilito dalla normativa, è stata sottoposta all'approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, peraltro ad oggi non ancora manifestata.

In questo scritto, tuttavia, intendiamo dedicare marginale attenzione al contenuto di dettaglio del documento in parola, limitandoci ad una sua schematica analisi per sommi capi e ad un breve commentario per punti. Si desidera, invece, considerare più compiutamente nel suo insieme l'approccio adottato dal legislatore e declinato nell'art. 13 comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, evidenziandone i collegamenti sistematici con l'impianto complessivo della normativa sulla crisi d'impresa e del codice civile, ponendone in luce le eventuali criticità metodologiche.

Secondo la norma richiamata, *"costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi"*[79].

La norma citata precisa, inoltre, che, *"a questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14"*[80].

Va subito notato, anzitutto, che la norma fa riferimento a indici che, valutati unitariamente, facciano ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi

[78] La nota in premessa, predisposta dal CNDCEC, è intitolata *Crisi d'impresa, gli indici di allerta dei commercialisti*.
[79] Cfr. art. 13, comma 1, primo periodo del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.
[80] Cfr. art. 13, comma 1, secondo periodo del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

dell'impresa; nessun cenno, invece, rispetto ad indicatori della perdita di continuità aziendale. Eppure, come abbiamo visto, il precetto normativo di cui all'art. 2086 secondo comma prescrive la tempestiva segnalazione sia dell'insorgenza della crisi, sia della perdita della continuità aziendale. Rileviamo, dunque, una incongruenza nell'atteggiamento del legislatore, che appare del tutto focalizzato sulla nozione di crisi, relegando sullo sfondo il tema della continuità aziendale.

Per quanto riguarda le indicazioni fornite dal legislatore per qualificare gli indici significativi per la diagnosi di insorgenza della crisi, si fa riferimento al rapporto tra oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e all'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

Si tenga però presente che la norma, in generale, richiede di identificare indicatori di crisi per misurare:

- gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario;
- la sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi;
- le prospettive di continuità aziendale.

Non sembra, pertanto, che gli indici significativi possano limitarsi al rapporto tra oneri finanziari e flussi di cassa e al tasso di indebitamento inteso come rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi.

Per esempio, per quanto riguarda la sostenibilità del debito, un indice alquanto diffuso nella prassi è il rapporto tra posizione finanziaria netta e margine operativo lordo (EBITDA), che non viene contemplato dal legislatore.

Inoltre, l'indice che rapporta gli oneri finanziari (e si intende, gli esborsi per cassa degli stessi) ad un non meglio precisato flusso di cassa, non tiene conto delle sostenibilità complessiva del servizio del debito, aspetto che potrebbe invece essere apprezzato utilizzando indici quali il c.d. DSCR (*debt service coverage ratio*, variamente configurato nella prassi, ma sostanzialmente determinabile come rapporto tra *free cash flow* generato in un

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

determinato periodo temporale ed esborsi per capitale ed interessi a fronte del debito finanziario in essere nel medesimo periodo[81]).

Peraltro, andrebbe anche indagata e tenuta in debita considerazione la capacità dell'impresa di generare un redditività del capitale investito (ROI) congrua rispetto al costo delle fonti finanziarie ad onerosità esplicita[82].

Infine, come già si è osservato, gli indizi di perdita di continuità aziendale non sono suscettibili di essere misurati esclusivamente secondo un metro quantitativo, potendo essere invece rappresentati da eventi o circostanze di varia specie e natura, anche sotto il profilo qualitativo e soggettivo[83].

Sorgono inoltre alcuni problemi definitori e interpretativi:

- secondo la normativa, la crisi è definita come difficoltà economico-finanziaria che rende probabile insolvenza: quali indicatori di squilibrio economico, patrimoniale, finanziario dovrebbero essere concretamente adottati per intercettare tale fenomeno?
- quali flussi di cassa devono essere presi in considerazione per la costruzione dell'indice? Flussi di cassa operativi, flussi di cassa liberi *(free cash flow)*[84], flussi di cassa netti?

[81] Di solito, nella prassi si fa riferimento all'ammontare del debito finanziario (o della posizione finanziaria netta) alla fine del periodo oppure alla media aritmetica del debito finanziario (o della posizione finanziaria netta) inziale e finale.

[82] In taluni casi, la prassi misura addirittura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale investito in misura superiore al costo medio ponderato del capitale *(Weighted Average Cost of Capital - WACC)* di tutte le fonti finanziarie a disposizione dell'impresa, acquisite sia sotto forma di capitale di credito che di capitale di rischio.

[83] È significativo rilevare come anche la dottrina economico-aziendale affermi che le indagini d'azienda e la stessa pratica aziendale individuano nelle determinazioni quantitative, pur sostenute e integrate da elementi qualitativi, la base per la valutazione e la rappresentazione dell'economicità (cfr. AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia aziendale*, Il Mulino, 1994, p. 192. Si tenga anche presente che la stessa Autorità di Vigilanza, nello stabilire le prassi da seguire per la valutazione del merito creditizio in fase di istruttoria, raccomanda di acquisire informazioni sul prenditore anche di carattere qualitativo (cfr. BANCA D'ITALIA, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, *Disposizioni di vigilanza per le banche* – Parte I, Titolo IV, Capitolo 3, Allegato A).

[84] E anche in tal caso, andrebbe precisato se considerare i *free cash flow to firm* oppure i *free cash flow to equity*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

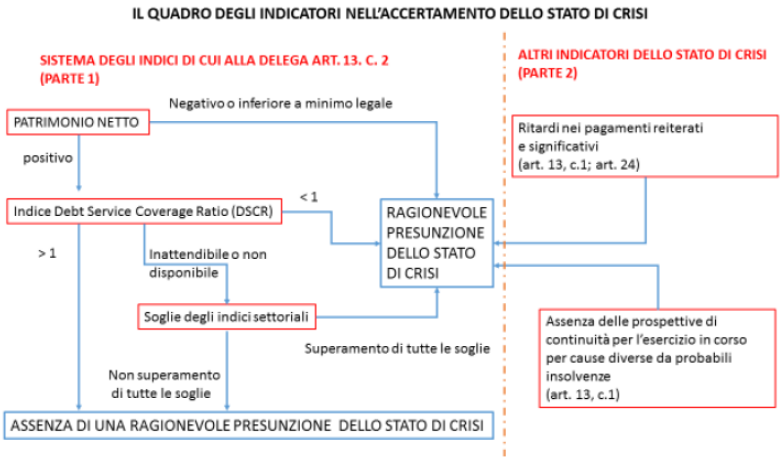
- quale benchmark di riferimento deve essere adottato per l'apprezzamento del valore del singolo indice?
- Come interpretare gli indici in presenza di bilanci di società che contabilizzano le operazioni di leasing finanziario secondo il metodo patrimoniale?
- La norma precisa che costituiscono altresì indicatori di crisi i ritardi nei pagamenti reiterati e significativi (cfr. art. 13, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14): quali metriche adottare per rilevare il superamento di soglie di normalità?

In conclusione, la scelta del legislatore di affidare ad un sistema di indicatori la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale richiede, da un punto di vista pratico, quanto meno la definizione di metriche uniformi di elaborazione, l'utilizzo di procedure di estrazione dei dati elementari dai sistemi dipartimentali aziendali che garantiscano completezza, correttezza e integrità dell'*output*, il trattamento delle informazioni e metodologie di reporting sistematiche e tempestive; tutti requisiti, questi, che non è affatto scontato risultino alla portata di qualsiasi impresa.

Gli indici dell'allerta secondo il CNDCEC.

Un cenno, per concludere, agli indicatori elaborati dal CNDEC, senza la pretesa di entrare più di tanto nello specifico tecnico dei singoli algoritmi, come si è già detto. Si tratta di un "sistema di indici" ritenuti maggiormente predittivi e che *"valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa"*. Il sistema approntato prevede una struttura gerarchica "ad albero", che richiede la verifica "a cascata" dell'eventuale superamento di determinate soglie limite, come illustrato nello schema che si riporta di seguito.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it



(tratto da CNDEC, *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co. 2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza*)

Vale la pena richiamare qui di seguito alcuni punti di attenzione che emergono dalla lettura del documento del CNDEC e che paiono particolarmente degni di essere sottolineati.

i) Anzitutto, si osserva che *"gli indici di cui all'art. 13 co. 2 costituiscono segnali di crisi, ma non assumono da soli rilevanza sufficiente a fare ritenere sussistente uno stato di crisi"*[85] da segnalare obbligatoriamente da parte degli organi di controllo ai sensi dell'art. 14 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. Coerentemente, infatti, lo schema di sintesi sopra riportato pone in evidenza anche "altri indicatori" dello stato di crisi (ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, perdita di continuità aziendale), nel presupposto che *"il concetto di 'indicatori' usato dal codice* [della crisi e dell'insolvenza] *sia più ampio del concetto di 'indici' che invece fanno riferimento (…) a confronti tra grandezze economico, patrimoniali o finanziarie. (…) Peraltro, anche in assenza di segnali da parte degli indici di cui al co. 2 possono verificarsi ulteriori situazioni rilevanti ai sensi dell'art. 13 co. 1, in presenza di insostenibilità del debito, pregiudizio al going concern o reiterati e significativi ritardi nei pagamenti"*[86].

[85] CNDCEC, *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co. 2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza*, ottobre 2020, p. 3.
[86] CNDCEC, *ivi*, p. 4.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

ii) È inoltre interessante la distinzione proposta tra situazioni nelle quali si riscontrano palesemente, sulla base degli indicatori di allerta, le condizioni per l'obbligo di segnalazione da parte degli organi di controllo e situazioni, per converso, che *"pur se di crisi o pre-crisi, non comportano ancora l'attivazione dell'allerta"*[87]. In altra parte del documento, infatti, si pone in evidenza che la accezione dello stato di crisi come definito dalla normativa *"è evidentemente riduttiva rispetto alle possibili definizioni di crisi suggerite dalla dottrina aziendalistica, ma costituisce l'unica giuridicamente apprezzabile ai fini della costruzione del sistema dell'allerta. In altre parole, è possibile che vi siano imprese che potrebbero sotto altri profili essere considerate 'in crisi' ma le loro criticità non rilevano sino a quando non vi sia una probabilità di insolvenza nei sei mesi successivi"*[88]. Non è chiaro, tuttavia, quali sarebbero gli *"altri profili"* per qualificare esattamente la condizione di crisi diversa da quella contenuta nella normativa[89], né è chiaro quale dovrebbe essere la reazione al riguardo da parte degli organi di controllo (i.e. norme di comportamento del collegio sindacale), oltre che dell'imprenditore e del *management* aziendale.

iii) Di rilievo la puntualizzazione che *"il superamento delle soglie stabilite dalla legge e dal CNDCEC per i vari indici fornisce ragionevoli presunzioni, ma non implica automaticamente la fondatezza dell'indizio di crisi"*[90] ai sensi della segnalazione obbligatoria di cui al primo comma dell'art. 14 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. In presenza, invece, di fondati indizi di crisi, l'organo di controllo deve immediatamente darne segnalazione all'organo amministrativo, il quale può fornire memorie ed osservazioni per dimostrare l'assenza di uno stato di crisi

[87] CNDCEC, *ivi*, p. 9.
[88] CNDCEC, *ivi*, p. 19.
[89] Nel documento del CNDCEC si fa riferimento a *"situazioni di crisi che possono essere gestite ancora internamente all'impresa e situazione di crisi rilevante che comportano l'obbligo di segnalazione di cui all'art. 14 CCI"* (CNDCEC, *ivi*, p. 19). In tal senso, parrebbero potersi identificare "crisi gestibili internamente" e "crisi conclamate esternamente" che necessitano di assistenza per essere ordinatamente risolte.
[90] CNDCEC, *ibidem*.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

rilevante ai sensi della normativa; *"in generale la presentazione di un adeguato prospetto di tesoreria che dimostra la sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi può costituire prova dell'assenza di uno stato di crisi rilevante ai fini dell'allerta"*[91]. Resta da vedere quante imprese (specie medie e piccole) siano in grado di produrre attendibili *report* di tesoreria in un orizzonte temporale di sei mesi (si tenga presente che le imprese meglio attrezzate sotto il profilo del *cash management* riescono a proiettare i flussi di tesoreria con un ragionevole grado di attendibilità in un orizzonte di tre mesi circa).

iv) Con riferimento alla verifica della continuità aziendale e ai rischi che possono incombere su di essa, il documento rileva che *"queste minacce non sono rilevabili dagli indici di cui alla delega* [i.e. gli indici elaborati da CNDCEC]*, in quanto avulse dal sistema dei valori di bilancio al quale tali indici si riconnettono, ma devono essere attentamente monitorate dal parte dell'organo amministrativo. (…) Trattasi per lo più di indicatori non finanziari"*[92], con un rinvio a quanto indicato al riguardo dai principi di revisione (ISA Italia 570).

v) Giustamente, nel documento del CNDCEC si sottolinea che il sistema degli indicatori di allerta è sì elaborato per consentire all'organo di controllo di adempiere ai propri doveri di vigilanza e segnalazione, ma, prima ancora, è rivolto all'imprenditore, che *"attraverso l'assetto organizzativo all'uopo istituito [deve] essere in grado di valutare le cause ed il significato dei segnali provenienti dal complesso degli indici per individuare un livello di crisi rilevante ai fini della segnalazione"*[93]. Vorremmo aggiungere, al riguardo, che un ruolo importante nel concreto ed efficace utilizzo degli indicatori è sicuramente rappresentato dalla cultura aziendale (e del rischio) presente nell'impresa (anche nel *management*, oltre che nell'imprenditore) e che essi, come in altra parte posto in luce, non devono essere interpretati come mero

[91] CNDCEC, *ivi*, p. 24.
[92] CNDCEC, *ivi*, p. 22.
[93] CNDCEC, *ivi*, p. 4.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

adempimento ai fini della segnalazione di crisi "rilevante", ma costituire (auspicabilmente) un supporto continuativo all'attività di conduzione e gestione dell'impresa.

vi) Con riferimento al DSCR *(Debt Service Coverage Ratio)*, senza entrare nel merito delle modalità di calcolo dell'indice (che pure meriterebbero attenzione, ma si rischierebbe di allontanarsi dalle finalità dichiarate di questo scritto), ci limitiamo a rilevare che il documento ne propone la determinazione secondo due differenti approcci, entrambi basati sul budget di tesoreria: condizione, questa, che, presupponendo affidabili sistemi di controllo e reporting gestionale, non è dato riscontrare frequentemente nelle imprese, specie se di minore dimensione, come già osservato in precedenza. Inoltre, curiosamente il documento rimette la scelta tra l'uno o l'altro dei due approcci proposti "agli organi di controllo", subordinandola (correttamente) alla "qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi"[94]. Invero, in tal modo si limita, in un certo senso, la discrezionalità dell'organo amministrativo (e del *management*) nella individuazione dei parametri di controllo del sistema direzionale, assegnando all'organo di controllo un compito forse al di fuori del perimetro dei doveri di vigilanza.

vii) Con riguardo alla eventualità di possibili errate segnalazioni, da parte degli organi di controllo, dovute al fenomeno dei c.d. "falsi positivi" e "falsi negativi"[95], il documento precisa che *"in vista del possibile impatto di sistema, la scelta è stata di privilegiare modelli che minimizzassero il numero di falsi positivi, ammettendo quindi la possibilità di un maggio numero di falsi negativi"*[96] (i.e. imprese per le quali non è diagnosticata la crisi, ma che probabilmente diverranno insolventi). Il problema

[94] CNDCEC, *ivi*, p. 13.
[95] Il problema è stato segnalato per tempo dalla dottrina, si veda in particolare RANALLI, *Il codice della crisi. Gli "indicatori significativi": la pericolosa conseguenza di un equivoco al quale occorre porre rimedio*, in *Crisi d'impresa e insolvenza*, 12 novembre 2018.
[96] CNDCEC, *ivi*, p. 9.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

riveste, però, carattere transitorio e dovrà essere riconsiderato con le future revisioni del sistema degli indicatori di allerta[97].

viii) Un punto particolarmente delicato, a nostro giudizio, è rappresentato dalla periodicità (frequenza) che il documento suggerisce per il calcolo degli indicatori della crisi, onde consentire che l'organo amministrativo valuti costantemente (a norma dell'art. 14, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) se sussiste l'equilibrio economico-finanziario e quale sia il prevedibile andamento della gestione. Al riguardo, il documento, argomentando sulla base di riferimenti rintracciabili nella norma, rileva *"l'esigenza di una valutazione almeno trimestrale"* degli indicatori della crisi, valutazione che, *"in assenza di un bilancio approvato, dovrà essere condotta sulla base di una situazione infrannuale, avente natura volontaria, redatta dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario"*[98]. Al di là di ogni considerazione di merito circa la ragionevolezza o meno di una frequenza trimestrale di rilevazione (e senza considerare le problematiche connesse alla attendibilità, correttezza ed integrità dei dati), la richiesta di formalizzare vere e proprie situazioni infrannuali (con tanto di richiamo al principio contabile OIC 30) pare conferire eccessiva rigidità al sistema di rilevazione.

ix) Infine, si rammenta che la data di entrata in vigore delle disposizioni in materia di obbligo di segnalazione (e quindi di utilizzo del sistema degli indicatori di allerta proposto da CNDCEC) da parte degli organi di controllo entrano in vigore decorsi diciotto mesi dalla data di pubblicazione del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, cioè il 15 agosto del 2020 (a meno di rinvii). Per quella data, le imprese dovranno, pertanto, disporre di flussi informativi in grado di consentire la sistematica elaborazione del sistema degli indicatori di allerta proposto da CNDCEC nella versione ad oggi

[97] Come noto, l'elaborazione degli indici da parte del CNDCEC ha cadenza triennale, secondo quanto stabilito dall'art. 13, comma 2 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.
[98] CNDCEC, *ivi*, p. 23.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

conosciuta, in attesa, nel frattempo, della autorizzazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico e sempre che questa sia data completamente e senza riserve.

VI. ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE.

Alla luce delle considerazioni sin qui svolte, si vogliono porre in rilievo di seguito taluni aspetti critici o problematici che dovranno necessariamente essere affrontati e risolti da parte delle imprese per la concreta attuazione delle disposizioni contenute nella normativa.

Anzitutto, ci si chiede quale concreto impatto potrà avere la compiuta applicazione della normativa contenuta nel secondo comma dell'art. 2086 del codice civile sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile soprattutto, in particolare nel caso delle PMI. In tale prospettiva, dovrà essere valutato attentamente e caso per caso se sia davvero necessario dotarsi di un sistema informativo direzionale interno per soddisfare la tempestiva rilevazione della crisi e la perdita della continuità aziendale o se, piuttosto, non sia sufficiente strutturare flussi informativi attendibili da estrarre periodicamente dal sistema informativo contabile con riferimento ad aggregati parziali (ad esempio, la misura del margine operativo lordo, l'andamento del circolante netto e della posizione finanziaria netta corrente).

Certamente, un aspetto cruciale è rappresentato dalla tempestività nella disponibilità dell'informazione: con quali frequenze preordinate può ritenersi accettabile la produzione di un flusso informativo periodico e sistematico che consenta la rilevazione di eventuali segnali di crisi (e di perdita di continuità aziendale)?

Si tenga presente, a tal proposito, che se la base informativa per estrarre i dati è rappresentata unicamente dalle rilevazioni contabili (i.e. i sistemi di sintesi della contabilità

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

generale), questi devono essere correttamente e completamente alimentati per consentire il monitoraggio a scadenze periodiche (ad esempio mensili o trimestrali).

Non si dimentichi, infatti, che la normativa prevede una **verifica costante** (i.e. nel continuo) da parte dell'organo amministrativo delle condizioni di equilibrio economico-finanziario.

Oltre a ciò, si pone naturalmente il problema della determinazione del capitale circolante netto operativo alla fine del periodo di rendicontazione (in particolare la determinazione del valore delle scorte), elemento cruciale per il monitoraggio dell'equilibrio monetario nel breve periodo.

Al di là di questi aspetti più generali, di seguito si riepilogano le principali criticità emerse dall'analisi della normativa condotta in precedenza in questo scritto:

a) La prescrizione di dotare l'impresa di un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** non rappresenta una sostanziale novità rispetto all'impianto normativo già esistente nel codice civile per le società di capitali; la novità contenuta nel precetto in discorso, semmai, consiste nell'estensione di un unico modello archetipo a tutti i tipi societari.
b) Il vero **elemento di novità** recato dal secondo comma dell'art. 2086 del codice civile sta nell'**obbligo di rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**. Va tuttavia tenuto presente che la concreta declinazione di tale precetto deve tenere conto della capacità dei sistemi informativi (e direzionali) a supporto del processo decisionale, soprattutto per quelle imprese di minore dimensione che non hanno a disposizione, di solito, strutture interne e competenze dedicate per realizzare (almeno nell'immediato) quanto prescritto dalla legge. Si tratta, in sostanza, di intervenire per disegnare processi e flussi informativi efficaci ed affidabili, per i quali potrebbe essere necessario rivedere l'intera architettura informatica e/o le *routine* (e le modalità) di estrazione dei dati elementari dai sistemi dipartimentali.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

c) La norma civilistica di cui all'art. 2086 comma 2, non contiene la **nozione di crisi**, che invece è data nell'art. 2, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 come *"lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese di manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"*. È dunque necessario fare ricorso alla nozione contenuta nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza per interpretare e dare senso sostanziale al precetto civilistico di cui al secondo comma dell'art. 2086 del codice civile.

d) Dalla nozione di crisi contenuta dell'art. 2, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, tuttavia, emergono taluni **aspetti problematici** che riguardano, quanto meno: i) la misurazione del grado (maggiore o minore) di difficoltà economico-finanziaria; ii) la determinazione dei flussi di cassa prospettici (quali flussi di cassa? proiettati su quale orizzonte temporale?); iii) la fonte di derivazione delle obbligazioni pianificate (budget di tesoreria? piano finanziario? piano d'impresa?). Una risposta agli interrogativi che qui si pongono si ritrova, almeno in parte, tra le proposte formulate dal CNDCEC nel documento che si è esaminato sopra[99], ma taluni punti rimangono ancora in ombra.

e) In particolare, si ritiene che la principale difficoltà per le imprese sembra essere legata alla effettiva disponibilità di flussi informativi tempestivi ed affidabili per la produzione di un sistematico *reporting* della **dinamica finanziaria dell'impresa**, intesa specialmente come equilibrio monetario della tesoreria aziendale. In generale, infatti, si riscontra come la pianificazione finanziaria non risulti, allo stato attuale, una prassi diffusa tra le imprese di dimensione minore, tenuto conto, peraltro, che la maggior parte della generalità delle imprese (a prescindere dalla dimensione) è tradizionalmente orientata alla elaborazione di budget solo economici, trascurando gli aspetti finanziari.

[99] CNDCEC, *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co. 2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza*, ottobre 2020.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

f) Il **controllo dell'equilibrio monetario**, peraltro, non deve necessariamente essere basato su di un piano d'impresa *(business plan)* complesso e completo in ogni sua parte, ivi compreso il piano finanziario pluriennale: potrebbe essere sufficiente (adottando i dovuti accorgimenti e le opportune cautele) la predisposizione di un budget di tesoreria (su base, ad esempio, trimestrale) raccordato al conto economico di budget.

g) La **nozione di continuità aziendale** non è univocamente riconducibile ad un unico paradigma interpretativo, essendo definita secondo accezioni più o meno restrittive (principi contabili, principi di revisione dottrina economico-aziendale). Inoltre, la continuità aziendale non sembra essere suscettibile di essere misurata esclusivamente sotto il profilo meramente quantitativo.

h) Le due fattispecie della crisi e della continuità aziendale presentano aree di sovrapposizione in termini di attributi distintivi della fattispecie stessa: l'**inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate è infatti in grado di connotarle entrambe.

i) Dalla lettura coordinata delle norme prese in esame, emerge un elemento innovativo per quanto attiene i **doveri imposti al consiglio di amministrazione**, che ora deve **valutare costantemente** non solo l'adeguatezza del sistema organizzativo (incombenza già prevista in precedenza), ma anche (espressamente ed esplicitamente) l'equilibrio economico-finanziario, nonché il prevedibile andamento della gestione; inoltre, tutte le valutazioni devono essere fatte costantemente, i.e. su base sistematica nel continuo, il che implica il ricorso alla disponibilità di un reporting direzionale periodico.

j) Per quanto riguarda, invece, gli **obblighi posti a carico degli organi di controllo**, l'unica novità (peraltro sotto un profilo formale, più che sostanziale)[100] sembrerebbe essere il riferimento alla verifica della sussistenza dell'equilibrio economico-finanziario e del prevedibile andamento della gestione.

[100] Le più volte ricordate norme di comportamento del collegio sindacale elaborate dal CNDCEC prevedono un'attività di vigilanza in tal senso.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

k) Diversi le puntualizzazioni da fare a proposito degli **indicatori della crisi**. Anzitutto, la norma fa riferimento allo stato di crisi dell'impresa; nessun cenno, invece, rispetto ad indicatori della perdita di continuità aziendale (benché il precetto normativo di cui all'art. 2086 secondo comma prescriva la tempestiva segnalazione sia dell'insorgenza della crisi, sia della perdita della continuità aziendale). Secondariamente, osservando gli indicatori proposti dal legislatore, non sembra verosimile che gli indici significativi possano limitarsi al rapporto tra oneri finanziari e flussi di cassa e al tasso di indebitamento (rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi). Andrebbero considerati, in aggiunta, anche altri indicatori, quali ad esempio il rapporto tra margine operativo lordo (EBITDA) e posizione finanziaria netta, il ROI (confrontato con il costo delle fonti finanziarie), il DSCR (*Debt Service Coverage Ratio)*.

l) Anche le proposte e le **raccomandazioni suggerite dal CNDCEC** nel documento esaminato richiedono ancora, probabilmente, qualche ulteriore puntualizzazione, ad esempio riguardo ai seguenti aspetti: i) opportunità (con quali conseguenze?) di distinguere situazioni di crisi (pre-crisi) "non rilevanti" e "crisi rilevanti" ai fini degli obblighi di segnalazione; ii) determinazione degli indicatori con periodicità trimestrale sulla base di formali situazioni contabili infrannuali; iii) modalità (approcci alternativi) di determinazione del DSCR, rimesse, tra l'altro, all'organo di controllo.

m) La prescrizione di ancorare la segnalazione dello stato di crisi al superamento di determinate soglie-limite di alcuni indicatori è vista come "rischiosa" da taluni osservatori, in quanto essendo tali **indici derivati dal bilancio o, comunque, da situazioni contabili** *"la connotazione backward looking di questi ultimi ne limita il potere predittivo, ponendo il rischio di molti falsi positivi (imprese sane e con difficoltà transitorie). (…) Sarebbe auspicabile un affinamento dell'impianto; poniamo, riconoscendo ai predetti indici una valenza unicamente segnaletica, a mo' red flag"*[101].

[101] BANCA D'ITALIA, *Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione,* in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 440, giugno 2018, p. 28.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

n) Non ci si nasconde che, come già avvertito, un ingrediente fondamentale per la realizzazione di un efficace assetto organizzativo, al di là del disegno di procedure impeccabili sotto l'aspetto formale, è senza dubbio quella che chiamiamo genericamente **"cultura d'impresa"**; in tal senso, sarà sicuramente *"necessario intervenire sulle regole di governance dell'impresa in crisi, attraverso una maggiore responsabilizzazione dell'imprenditore o degli organi gestorio e di controllo"*[102].

o) Va sottolineato una volta di più che il sistema degli indicatori di allerta rappresenta un "cruscotto di controllo" *(dashboard)* per la gestione dell'impresa **a diretto beneficio dell'imprenditore e dell'organo esecutivo**, cui grava l'onere della costante valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa stessa, delle condizioni di equilibrio economico-finanziario e del prevedibile andamento della gestione; in subordine, gli indicatori sono utilizzati dall'organo di controllo per la propria attività di vigilanza.

p) È possibile che, in prospettiva, risulti opportuno investigare una qualche sorta di interrelazione (ancora tutta da definire) tra segnali di allerta e **classificazione del merito creditizio** dell'impresa da parte del sistema bancario secondo le nuove regole contenute nel principio contabile internazionale IFRS9 e, in generale, sulla base della classe di *rating* attribuita.

Si segnalano, infine, alcuni ulteriori **problemi definitori e interpretativi** di carattere più puntuale:

- secondo la normativa, la crisi è definita come difficoltà economico-finanziaria che rende probabile insolvenza: quali indicatori di squilibrio economico, patrimoniale, finanziario dovrebbero essere concretamente adottati per intercettare il fenomeno in via anticipatoria *(early warnings)* e non nella fase ormai conclamata della crisi?
- quali flussi di cassa devono essere presi in considerazione per la costruzione di alcuni indicatori di equilibrio monetario: flussi di cassa operativi, flussi di cassa

[102] BANCA D'ITALIA, *ivi*, p. 31.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

liberi, flussi di cassa netti? A ben vedere, la proposta del CNDEC non risolve del tutto la questione.

- quale *benchmark* di riferimento deve essere adottato per l'apprezzamento del valore del singolo indice, specialmente nel caso di indici *ad hoc* che l'impresa decida di adottare in luogo di quelli standardizzati? [103]
- come interpretare gli indici in presenza di bilanci di società che contabilizzano le operazioni di leasing finanziario secondo il metodo patrimoniale?
- la norma precisa che costituiscono altresì indicatori di crisi di ritardi nei pagamenti reiterati e significativi (cfr. art. 13, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14): quali metriche adottare per rilevare il superamento di soglie di normalità, in particolare il livello di "significatività" previsto (ma non definito) dalla norma?[104]
- la definizione di gruppo di imprese accolta dalla normativa (cfr. art. 2, comma 1, lettera h del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) è basata, sostanzialmente, sul presupposto del potere di direzione e coordinamento *ex* art. 2497 del codice civile e differisce da quella adottata nell'ambito dei principi contabili (vedi OIC 17) e accreditata dalla dottrina[105], che rinvia invece al controllo *ex* art. 26 del D. Lgs. 9 aprile 1991, n. 127. Ciò potrebbe comportare difficoltà nell'individuare i perimetri per la definizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili di gruppi societari, oltre che indurre a comportamenti difformi nel caso di rilevazione di segnali di allerta relativi a società appartenenti al gruppo.

[103] Si tratta della facoltà prevista dall'art. 13, comma 3 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. Di tale problematica intende occuparsi il CNDCEC con un documento di prossima pubblicazione.
[104] Invero, l'art. 24, comma 1 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, richiamato dall'art. 13, comma 1, fornisce solo limitate indicazioni.
[105] Cfr. SOSTERO, CERBIONI, SACCON, *Bilancio consolidato: disciplina nazionale e IFRS*, McGraw-Hill Education, 2016, pp. 1-5.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

VII. CONCLUSIONI.

La nuova normativa introdotta con la riforma del codice della crisi e dell'insolvenza pone certamente numerosi problemi che dovranno essere affrontati e risolti privilegiando ove possibile, a parere di chi scrive, l'osservazione sulle dinamiche d'impresa del fenomeno della crisi (impatti e conseguenze sulla *governance* e sull'organizzazione, sui meccanismi operativi, sul sistema di controllo e reporting, su sistemi informativi ecc.), in modo da favorire una concreta adesione del dato normativo alla prassi aziendale.

Va anche ricordato, peraltro, che entro due anni in sede di prima applicazione, e successivamente ogni tre anni, il Ministero della Giustizia presenta al Parlamento una relazione dettagliata sull'applicazione del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza[106], non potendosi pertanto escludere futuri aggiustamenti alle norme già emanate.

Inoltre, il Governo è delegato ad adottare entro due anni disposizioni correttive, attraverso appositi decreti legislativi, in materia di riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza[107]. Recentissima è la predisposizione di uno schema di decreto integrativo e correttivo del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, contenente disposizioni volte per lo più ad eliminare dal testo del codice alcuni refusi ed errori materiali, chiarire il contenuto di alcune disposizioni e coordinare i diversi istituti ivi previsti, integrando, ove necessario, le norme per garantirne il più efficace funzionamento. Lo schema, tuttavia, reca anche alcune disposizioni innovative, riguardanti, tra l'altro, la nozione di crisi, quella di gruppo di imprese, la disciplina degli indicatori della crisi[108].

Infine, occorre tenere presente che nel nostro Paese deve ancora essere recepita la direttiva europea in materia di soluzioni concordate delle crisi d'impresa, il cui tenore

---

[106] Cfr. art. 355 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.

[107] Così stabilisce la legge 8 marzo 2019, n. 20, il cui art. 1 recita: *"Il Governo, con la procedura indicata al comma 3 dell'articolo 1 della legge 19 ottobre 2017, n. 155, entro due anni dalla data di entrata in vigore dell'ultimo dei decreti legislativi adottati in attuazione della delega di cui alla medesima legge n. 155 del 2017 e nel rispetto dei principi e criteri direttivi da essa fissati, può adottare disposizioni integrative e correttive dei decreti legislativi medesimi"*.

[108] Vedasi l'atto n. 175 che il Governo, in attuazione della legge 8 marzo 2019, n. 20, ha presentato alle Camere per l'espressione del prescritto parere il 27 maggio 2020, atto sul quale il Consiglio di Stato ha già reso il proprio parere in data 24 aprile 2020.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

normativo potrebbe richiedere necessari adattamenti e/o integrazioni della vigente legislazione[109].

Va da ultimo avvertito che, successivamente alla elaborazione e stesura della più gran parte del presente scritto, sono intervenute ulteriori norme modificative del quadro regolamentare preso in considerazione. Come noto, infatti, l'articolo 5 del c.d. *"decreto legge liquidità"* (Decreto Legge 8 aprile 2020, n. 23[110]) ha disposto il differimento dell'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 (tramite la sostituzione del comma 1 dell'art. 389); di conseguenza, le previsioni del Codice della crisi che avrebbero dovuto entrare in vigore il 15 agosto 2020 (in particolare, gli obblighi di segnalazione di cui agli art. 14 e 15 del Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14) entreranno in vigore a partire dal 1° settembre 2021.

***

Nel momento in cui questo scritto veniva portato a termine (primavera 2020), il mondo intero è stato sconvolto da una pandemia senza precedenti nella storia degli ultimi settant'anni, con esiti drammatici per la salute collettiva e conseguenze gravissime sul sistema economico. Molte imprese (anche in buona salute) stanno lottando per la sopravvivenza, mentre più d'una (soprattutto quelle di piccola dimensione) ha già cessato di esistere. Tutto ciò non potrà non avere ripercussioni profonde anche sull'operatività delle strutture e sulle procedure predisposte per la gestione della crisi d'impresa e dell'insolvenza, rischiando di mettere in discussione, tra l'altro, la validità dell'impianto

[109] Si tratta della Direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza). Il recepimento è prescritto dall'art. 34 della Direttiva stessa entro il 17 luglio 2021, ad eccezione di alcune specifiche norme la cui attuazione è posposta al più tardi entro il 17 luglio 2024 o 17 luglio 2026.

[110] Si tratta del Decreto Legge 8 aprile 2020, n. 23 contenente *Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali*, pubblicato sulla G.U. Serie Generale n. 94 dell'8 aprile 2020.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

metodologico disegnato con la riforma (si pensi, solo per citare un aspetto, al sistema degli indicatori di allerta, che costringerà a rilevare un considerevole numero di casi di "fondati indizi di crisi", con conseguente obbligo di segnalazione da parte degli organi di controllo). Una riforma, dunque, in attesa di affrontare - prima ancora di essere entrata in vigore e a regime nella sua completezza – la prova del fuoco, dalla quale non può escludersi ne esca profondamente modificata.

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

BIBLIOGRAFIA CONSULTATA

AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia aziendale*, Il Mulino, 1994

ASSONIME, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta*, Circolare n. 19 del 2 agosto 2019

BANCA D'ITALIA, *Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente sistema di allerta e composizione*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 440, giugno 2018

BENAZZO, *Il codice della crisi d'impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Rivista delle Società*, marzo-giugno 2019, fascicolo 2°-3°

CNDCEC, *Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo. Guida operativa*, maggio 2015

CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale. Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, settembre 2015

CNDEC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa. Linee guida*, 30 ottobre 2015

CNDCEC-SIDREA, *Linee guida per la valutazione di aziende in crisi*, 28 dicembre 2016

CNDCEC, *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co. 2 Codice della Crisi e* dell'Insolvenza, 19 ottobre 2019

FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *La continuità aziendale nella crisi d'impresa*, 15 ottobre 2015

FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI, *Crisi d'impresa e insolvenza nella prospettiva aziendale e giuridica alla luce delle riforme in essere*, 28 febbraio 2017

GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, 1995

GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, 1986

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it

IRRERA, *L'obbligo di corretta amministrazione e gli assetti adeguati*, in *Il nuovo diritto societario nella dottrina e nella giurisprudenza: 2003-2009*, Zanichelli Editore, 2009

ODCEC MILANO, *Sistemi di allerta interna*, Quaderno SAF n. 71, 2017

PAGANELLI, *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, Utet Libreria, 1991

QUAGLI, *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, in *Crisi d'impresa e fallimento*, 2 febbraio 2016

SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, CEDAM, 1995

SOSTERO, *L'economicità*, in SANTESSO (a cura di), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, 2010

SOSTERO, CERBIONI, SACCON, *Bilancio consolidato: disciplina nazionale e IFRS*, McGraw-Hill Education, 2016

SPOLIDORO, *Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c.*, in *Rivista delle Società*, marzo-giugno 2019, fascicolo 2°-3°

SUPERTI FURGA, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, Giuffrè Editore, 2017

ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, 1957

© "Fallimenti e Società" 2020 | Autore: Marco Ciabattoni | Direttore Resp.: Andrea Favaro
ISSN 2284-3086 – Reg. N. 2809 Tribunale di Vicenza – www.fallimentiesocieta.it