

«Adeguati assetti»

Andrea Foschi

«paroliere» della continuità aziendale



CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025

Tema centrale

DISEGNO DI LEGGE presentato dal Ministro della giustizia (ORLANDO) di concerto con il Ministro dello sviluppo economico (GUIDI) (V. Stampato Camera n. 3671-bis) approvato dalla Camera dei deputati il 1° febbraio 2017

Trasmesso dal Presidente della Camera dei deputati alla Presidenza il 3 febbraio 2017

Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza

QUESTO ERA PUNTO «g» ART.2 Principi Generali della delega:

g) dare priorità di trattazione, fatti salvi i casi di abuso, **alle proposte che comportino il superamento della crisi assicurando la continuità aziendale**, anche tramite un diverso imprenditore, purché funzionali al miglior soddisfacimento dei creditori e purché la valutazione di convenienza sia illustrata nel piano, riservando la liquidazione giudiziale ai casi nei quali non sia proposta un'idonea soluzione alternativa;

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Una volta....Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, **elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa.** Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili elabora indici specifici con riferimento alle start-up innovative di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n.179, convertito dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, alle PMI innovative di cui al decreto legge 24 gennaio 2015, n. 3, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo 2015, n. 33, alle società in liquidazione, alle imprese costituite da meno di due anni.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

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. 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.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Il sistema dell'allerta è, infatti, basato, in linea con quanto previsto dalla Direttiva UE n. 2019/1023, sugli obblighi di segnalazione “*posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile*, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione” (art. 12, co. 1) che costituiscono strumenti di allerta.

La segnalazione è dovuta dagli organi di controllo in presenza di fondati indizi della crisi. È opinione del CNDCEC che il co. 1 dell'art. 13 individui il momento di discriminazione tra situazioni di crisi che assumono rilevanza per gli obblighi segnaletici e situazioni che non la assumono ancora nei seguenti casi:

- a) l'assenza della sostenibilità del debito nei successivi sei mesi;
- b) il pregiudizio per la continuità aziendale nell'esercizio in corso o quanto meno per sei mesi;
- c) la presenza di ritardi reiterati e significativi nei pagamenti, avendo anche riguardo ai limiti posti ai fini delle misure premiali dall'art. 24 CCI.

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 ai sensi dell'art. 14 CCI.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Ai fini della selezione degli indici sono stati presi in considerazione i segnali utilizzati in modo diffuso nella pratica aziendalistica e nei modelli di diagnosi precoce dell'insolvenza aziendale esaminando una cinquantina di *ratios* riconducibili ai seguenti ambiti gestionali³:

- sostenibilità degli oneri finanziari e dell'indebitamento;
- grado di adeguatezza patrimoniale e composizione del passivo per natura delle fonti;
- equilibrio finanziario;
- redditività;
- sviluppo;
- indicatori di specifici ritardi nei pagamenti.

L'analisi è stata indirizzata a selezionare gli indici di bilancio che opportunamente dicotomizzati e combinati tra loro identificassero al meglio un *cluster* di imprese prossime all'insolvenza.

Questi sono gli output necessari della struttura organizzativa.....

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Per tutto quanto sopra riportato quale è lo:

Adeguato assetto organizzativo ??

Se io ho la possibilità di redigere una situazione contabile coerente, ho la possibilità di fare un controllo degli indici più noti nella economia aziendale.

Se ho la possibilità di analizzare anche dati previsionali sono in grado di valutare il DSCR (Debt Service Coverage Ratio)

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Oltre ai «Numeri» e a dati prospettici vi possono essere indicatori «Non finanziari»:

Il pregiudizio alla continuità aziendale rileva ai fini degli obblighi segnaletici nei limiti degli eventi che compromettano la continuità per l'esercizio in corso e, qualora la durata residua dello stesso sia inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi. L'imprenditore ha il compito di monitorare la sussistenza di tali minacce e valutare eventuali rimedi; gli organi di controllo hanno il compito di verificare il costante monitoraggio da parte dell'imprenditore.

Questo secondo punto di attenzione richiamato dal Legislatore rappresenta una categoria più ampia della non sostenibilità dei debiti. La non sostenibilità dei debiti è una minaccia alla continuità, ma vi possono essere minacce alla continuità correlate ad altro tipo di eventi. Alcuni di questi sono intercettabili da un affidabile sistema di risk management, quali, ad esempio, rilevanti perdite per danni ambientali, controversie giudiziarie che coinvolgono i vertici della società, profondi dissidi nella proprietà, perdita improvvisa di clienti o fornitori fondamentali.

Queste minacce non sono rilevabili dagli indici di cui alla delega, in quanto avulse dal sistema dei valori di bilancio al quale tali indici si riconnettono, ma devono essere attentamente monitorate da parte dell'organo amministrativo.

Esemplificativamente si considerino anche gli eventi¹⁴ che secondo il Principio di revisione internazionale (Ia Italia N. 570 Continuità aziendale) possono compromettere la continuità aziendale. Trattasi per lo più di indicatori non finanziari.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

In via generale possono influenzare negativamente le prospettive di continuità anche fattori straordinari, pessimi andamenti gestionali con riduzione dei ricavi e/o incrementi dei costi e grave peggioramento dei margini. Queste minacce alla continuità tipicamente presentano prima o poi riflessi finanziari, come incapacità di generare sufficienti flussi di cassa per sostenere il debito ma, se l'orizzonte temporale richiesto dal Legislatore è quello di un esercizio, molto probabilmente questo tipo di minacce alla continuità (individuabili da un'analisi gestionale a livello principalmente di conto economico) si saranno già tradotte in criticità per la sostenibilità del debito.

Tra questi:

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo.
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Dal punto di vista aziendale:

- *Se sono in grado di rilevare gli indici;*
- *Se sono in grado di avere una prospettazione forward looking della mia capacità di fare fronte al debito;*
- *Se sono in grado di avere un monitoraggio della azienda tale da garantirmi la verifica di eventuali rischi esogeni ai «Numeri»;*
...sono in grado di gestire al meglio i segnali della crisi.....

Quindi se sono in grado di dare queste risposte, per altro necessariamente modulate rispetto alle dimensioni della impresa, amministro una società che rispetta l'art.2086 codice civile.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Art.2086

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.

Art. 3

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

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Art.2 Definizioni

CRISI - l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi;

Art.25-octies Segnalazione dell'organo di controllo....

Art.25 novies segnalazione dei creditori pubblici qualificati

Inps - dopo 90gg 30% anno precedente e > di 15.000, senza lavoratori solo >15.000;

Inail – dopo 90gg > 5.000;

Agenzia Entrate IVA 5.000, non inferiore al 10% volume affari e comunque > 20.000;

Agenzia Entrate, Riscossione accertati da oltre 90 giorni > 100.000 ind. > 200.000 s.p. > 500.000 altre;

Art.25-decies – Banche a organi di controllo variazioni (ora peggiorative ;-), sospensioni o revoche

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Come ricordiamo, per le società che avevano già il Collegio Sindacale, valeva comunque ed in ogni caso:

Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Esercita inoltre il controllo contabile nel caso previsto dall'articolo 2409 bis, terzo comma.

Adeguati assetti e memo ante tavola rotonda

Proprio in un articolo dell'Avv.to Massimo Zappala, relatore in questo stesso convegno, del 7 gennaio 2025 su Diritto della Crisi troviamo in sintesi quanto sopra riportato:

L'innesto normativo in esame si può tentare di sintetizzare nel dovere per l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva di predisporre e mantenere un'adeguata struttura amministrativa, organizzativa e contabile in grado di:

- (i) rilevare e rappresentare correttamente i fatti di gestione;*
- (ii) fornire i dati occorrenti a formulare attendibili previsioni sul futuro andamento della gestione;*
- (iii) rilevare i fattori di rischio che possono compromettere la continuità aziendale e, per l'effetto;*
- (iv) tutelare il sistema in un'epoca di globalizzazione in cui l'interconnessione dei fenomeni economici su scala mondiale risulta in grado di produrre incontrollabili effetti di propagazione, così da evitare che l'inadempimento di un soggetto si espanda, determinando una maggiore esposizione al rischio per gli altri operatori.*

In altre parole, viene richiesto all'organizzazione e alla programmazione dell'impresa di avere riguardo non solo agli interessi propri e degli stakeholder classicamente intesi (i.e. creditori e soci), ma anche a quelli del mercato, sui quali si abbattono, su molteplici livelli, anche sociali, gli «effetti del fallimento imprenditoriale»

Greta Cestari Prof.ssa Associata Univ. di Ferrara

Certa la spinta concreta del legislatore che con il codice della crisi entra «direttamente nella gestione» e esplicita con maggiore chiarezza la necessità di adeguati assetti, con la conseguenza di una rinnovata importanza di previsioni «collaterali» come quella dell'art.2381, V° comma (report dei soggetti delegati). Ribadito che il tema era già ben noto nello ambito dei principi che regolano il lavoro del collegio e dei revisori, la Prof.Greta Cestari ha scavato nel passato.....

Radici antiche della modernità: “adeguati” assetti e prevenzione della crisi. Il Monte di Pietà di Ferrara nel XVII secolo.

Indagine per fare un quadro degli strumenti di prevenzione nella storia con analisi di due casi specifici

Prof.Giuseppe Savioli dottore commercialista Univ.BO

L'adeguatezza degli adeguati assetti organizzativi non potrà mai essere misurata con una formula, quando per paura degli indici (per altro tutt'ora molto efficaci...) si è data molta più enfasi al tema degli adeguati assetti, si è dovuti intervenire più volte per chiarire che era «normale» pensare ad una adeguatezza «proporzionata alle dimensioni».

Un excursus sulla ratio dello intervento normativo ed una valutazione specifica sulla correlazione tra assetti e dimensione aziendale.

Proporzione alle dimensioni aziendale e valutazione dello impatto della BJR (Business Judgment Rule)

Compito esclusivo degli amministratori o solo di coloro che hanno delega «esecutiva»? Certo un tema importante, correlato allo impegno congiunto dello amministratore con l'organo di controllo, laddove presente.

Rapporto amministratori e sindaci nella cura e/o valutazione e esercizio della vigilanza sugli adeguati assetti organizzativi e sul loro output.....

Impossibile determinazione di uno standard, la soluzione non è unica ma è un abito su misura per arrivare alla precisa finalità di garantire la tempestiva rilevazione della crisi (early warning-forward looking) al fine di potere preservare la continuità aziendale (primario obiettivo della Direttiva Insolvency, che sul tema è molto più estrema, e poi del Codice della crisi..... Non propriamente nato per questo nelle prime stesure....

Alessandro Turchi dottore commercialista MI

Le banche, di fatto da sempre «dimenticate» nel percorso legislativo del Codice della Crisi e, così come Confindustria, coinvolte solo per il tramite del nostro Consiglio Nazionale ex ante (nota la produzione documentale comune tra le nostre Commissioni) oltre che nelle audizioni ex post... perché non guardare alle banche ed alla loro stringente regolamentazione per spunti di buona prassi?

Implementazione degli adeguati assetti nell'ottica di disporre di strumenti/procedure utili anche per favorire il dialogo con gli istituti di credito, sulla base delle Linee Guida EBA – spunti di analisi del documento del CNDCEC del 30 ottobre 2025 sulla gestione del cash flow e ricordando il lavoro del 2024, «tentativo» di rimettere tutto a check list operative.

Prof.Danilo Galletti Università Trento - BO

Non è che si è usata la scusa del «rafforzamento» di prassi della previsione degli adeguati assetti per cancellare gli indici dal prodotto legislativo ? Tanto focus sugli assetti ma poco sull'output.... Il tema diventa centrale quando si evidenzia come, se si parla di continuità aziendale gli adeguati assetti devono essere sempre presenti, sicuramente in un concordato in continuità (questo sconosciuto) ma soprattutto in un Composizione Negoziate....

Adeguatezza degli assetti in funzione della praticabilità della regolazione della crisi, in particolare tramite la CN.

Prof.Avv.Giovanni Meruzzi – Università di Verona

Business Judgment Rule BJR, la discrezionalità gestoria dovrebbe essere una logica necessaria nella ipotesi di legiferare «in buona fede», da sempre ho contestato sin dal primo impianto la scarsa fiducia nella buona fede, la norma è permeata da principi che tendono ad ipotizzare la colpa a priori. Quanto è vera la tutela rispetto ad una azione gestoria concettualmente corretta ma alla fine errata ?? Per cercare di capirlo....

Responsabilità da inadeguatezza organizzativa - un excursus sistematico che, partendo molto velocemente dalla messa a terra degli assetti adeguati nei tribunali italiani (quindi: i rimedi esperibili, ed esperiti in giurisprudenza), si concentri su questo specifico aspetto.

Inadeguatezza organizzativa o.....informativa ?

GRAZIE

Andrea Foschi

CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025