

## GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI: UN NUOVO MODELLO DI MANAGEMENT PER LE IMPRESE ITALIANE

a cura di Nicolò Castello\*

**SOMMARIO:** **1.** Una riforma delle attività economiche più che una nuova legge fallimentare. - **2.** L'imprenditore e rilevazione tempestiva della crisi. [ art. 3] - **3.** Il d.lgs. n.14 del 12 gennaio 2019: una riforma organica del diritto societario. [artt.3,375,378] - **4.** Assetti organizzativi e prognosi della crisi. [art. 3] - **5.** I segnali di allarme: i sintomi della crisi [artt. 3, 25-novies]

### **1. UNA RIFORMA DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE PIÙ CHE UNA NUOVA LEGGE FALLIMENTARE.**

Le spinte riformiste inerenti all'attività di impresa sono state recepite dal nostro ordinamento giuridico con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del decreto legislativo numero 14 del 12 gennaio 2019, meglio conosciuto come "Codice della Crisi d'Impresa e della Insolvenza" (CCI).

Le considerazioni in merito al CCI contenute in questo documento sono state disarticolati secondo le seguenti linee direttive:

- gli assetti organizzativi e le misure idonee che l'imprenditore deve porre in essere al fine della rilevazione tempestiva della crisi;
- le iniziative che l'imprenditore deve porre in essere in caso di crisi aziendale.

Le maggiori attenzioni saranno peraltro concentrate sul primo aspetto.

Infatti, il codice della crisi pone l'imprenditore al centro dell'attività di prevenzione della crisi, attraverso l'adozione di misure idonee ed assetti organizzativi adeguati, in grado di intercettare i primi segnali di squilibrio economico-finanziario.

Una riforma epocale che detta un nuovo approccio alla gestione dell'impresa, improntato sul controllo di gestione secondo una visione forward looking: l'imprenditore deve prevedere le implicazioni e gli effetti economici e finanziarie delle proprie scelte operative, tattiche e strategiche.

Ma nel CCI vi è molto di più, l'imprenditore deve inoltre monitorare anche la continuità aziendale, cioè intercettare quelle minacce avulse dalle analisi di tipo meramente quantitativo (indici, indicatori, bilancio di esercizio, ecc...), che possono avere un effetto destabilizzante ed intaccare l'integrità del patrimonio.

### **2. L'IMPRENDITORE E LA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI**

Ai fini della prevenzione dello stato di crisi, ai sensi dell'art. 3 del CCI, mentre l'imprenditore individuale deve adottare "*misure idonee*", l'imprenditore collettivo deve invece "*adottare un assetto organizzativo adeguato*".

Orbene, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi, il legislatore prevede regole diverse per l'imprenditore individuale e per l'imprenditore collettivo:

- l'adozione di **misure idonee** per l'imprenditore individuale: pianificazione di interventi puntuali;
- l'adozione di **un assetto organizzativo adeguato** per l'imprenditore collettivo: pianificazione di procedure organizzative.

Si deve pertanto ritenere che la maggiore differenza tra "misure" e "assetti" risiede nel fatto che "l'assetto organizzativo" rappresenta un dovere più strutturato rispetto alla "misure idonee" che devono essere invece adottate dall'imprenditore individuale.

Entrambi, comunque, non possono mancare di un elemento indefettibile e cioè la pianificazione, la cui mancanza diventa l'aspetto centrale del concetto di insolvenza soprattutto qualora, in assenza delle "misure" e degli "assetti" necessari per implementare l'attività prognostica della crisi (e quindi l'attività di pianificazione), l'imprenditore non sia stato in grado di intercettare i primi segnali di squilibri che hanno, successivamente, portato all'incapacità di far fronte agli impegni finanziari.

### **3. IL D.LGS. N.14 DEL 12 GENNAIO 2019: UNA RIFORMA ORGANICA DEL DIRITTO SOCIETARIO.**

È inoltre importante rilevare come il legislatore del codice della crisi e dell'insolvenza non si sia limitato ad innovare soltanto la materia della gestione dell'impresa (art. 2086 c.c.<sup>1</sup>) ma anche e soprattutto il diritto societario, prevedendo specificatamente l'obbligo degli "assetti organizzativi" per tutte le tipologie di società.

Infatti, l'art. 2086 è richiamato, in maniera sistematica, negli artt. 2257, 2380 bis, 2409 nonies e 2475 che disciplinano rispettivamente le società di persone, le SPA e le SRL.

Il legislatore, in particolare, in tutti gli articoli del c.c. sopra citati, ribadendo il principio in forza del quale "la gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale", schiude di fatto la strada al presupposto di una responsabilità risarcitoria in capo agli amministratori. Infatti, dalla lettura combinata del CCI e degli articoli del Codice Civile sopra richiamati, sembra che l'obiettivo del legislatore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, non è soltanto quello di dettare un nuovo approccio alla gestione dell'impresa, bensì quello di collegare, più o meno direttamente, l'inadeguata implementazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili da parte degli amministratori, ad una responsabilità degli stessi che, non avendo ottemperato a tale obbligo, meglio dettagliato nell'articolo 3 comma 2, non hanno saputo intercettare tempestivamente uno stato di crisi aziendale e, conseguentemente, non si sono adoperati per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale, finendo per intaccare l'integrità del patrimonio sociale.

---

<sup>1</sup> Così come modificato dall'art. 375 del CCI.

Tutto quanto sopra espresso, risulta oltremodo più chiaro da una semplice lettura dell'art. 2476 comma 6 del c.c.: *“Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti.”*<sup>2</sup>.

L'art. 378, al comma 2, tra l'altro, definisce il sistema di computo per determinare la misura del danno risarcibile in capo agli amministratori.

Alla fine di questa discettazione, si ritiene utile fornire una definizione degli assetti di cui all'articolo 2086 del c.c. ed in particolare, prendendo anche spunto dal par. 6.2. - Indici di Allerta del CNDCEC, gli stessi, a parere di chi scrive, possono essere così descritti: *l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile può essere definito come l'insieme delle **procedure**, delle **scritture contabili**, degli **strumenti** e delle **risorse umane** necessarie per implementare le attività di prevenzione della crisi e di monitoraggio della continuità aziendale, che devono essere espletate, al fine di assicurare una risposta tempestiva ai primi segnali di squilibri economici e finanziari e preservare l'integrità del patrimonio.*

*La quantità e la qualità delle procedure, delle scritture contabili, degli strumenti e delle risorse umane testé citate varia non solo in relazione alla natura e dimensioni dell'impresa, ma anche in relazione allo situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa.*

È infatti necessario potenziare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in seguito all'intercettazione dei primi segnali di difficoltà finanziaria o di debolezza economica dell'impresa.

#### **4. ASSETTI ORGANIZZATIVI E PROGnosi DELLA CRISI**

Gli assetti organizzativi hanno trovato una loro declinazione operativa più puntuale nella nuova formulazione dell'articolo 3 del CCI<sup>3</sup>, il quale richiede la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa che, secondo il nuovo articolo 2<sup>4</sup>, si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi.

Merita una particolare riflessione il momento temporale a cui è legata la condizione di insufficiente disponibilità di cassa e cioè la manifestazione esteriore dello stato di crisi: essa si verifica allorché i flussi di cassa futuri, ovvero dei dodici mesi successivi, sono inadeguati e non quando l'impresa si trova già in uno stato di illiquidità che è indicativa, invece, di una condizione di salute dell'azienda sicuramente più severa rispetto alla nozione di crisi di cui all'articolo 2. Ciò vuol dire che la crisi non è stata prognosticata, rilevando l'inadeguatezza degli assetti o la non idoneità delle misure predisposte dall'imprenditore.

---

<sup>2</sup> Comma introdotto dal D. Lgs 12 gennaio 2019, n. 14, art. 378, comma 1.

<sup>3</sup> La riformulazione dell'art. 3 del CCI è avvenuta ad opera del decreto legislativo 17 giugno 2022, n. 83.

<sup>4</sup> L'art. 2 del CCI è stato modificato dal decreto legislativo 17 giugno 2022, n. 83.

Riprendendo la disamina del rinnovato articolo 3 del codice della crisi ed in particolare del nuovo comma 3, lo stesso recita che ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi, le misure e gli assetti devono consentire di:

- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
- b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4;*
- c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui al comma 2 dell'articolo 13.*

Il comma 3, lettera a) ricorda come gli squilibri da rilevare attraverso le adeguate misure e gli idonei assetti organizzativi debbano essere sempre letti in relazione alle specifiche caratteristiche dell'impresa ed all'attività imprenditoriale svolta dal debitore.

Poiché l'approccio forward looking, ossia prospettico, è presente nelle attività di prognosi della crisi che deve essere espletata secondo quanto stabilito nelle successive lettere b) e c), si deve supporre che gli eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario a cui fa riferimento la lettera a) potrebbero riguardare anche un'analisi di tipo backward looking (guardando indietro), secondo una logica non dissimile rispetto a quella contenuta negli indici di allerta a consuntivo che il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili (CNDCEC) aveva rilasciato nell'ottobre 2019, peraltro mai approvati dal Mise e ora definitivamente soppressi dallo schema di decreto legislativo di modifica del Codice della crisi.

Il nuovo articolo 3 rimarca tutto ciò che già era stato delineato nella precedente stesura del Codice della crisi, ovvero l'obbligo per gli imprenditori di ricorrere alla pianificazione al fine di verificare l'adeguatezza o meno dei flussi di cassa prospettici per i dodici mesi successivi, così recita la nuova formulazione, e quindi la capacità degli stessi di servire il debito (art. 3, comma 3, lettera b).

A tal proposito il DSCR<sup>5</sup> (Debt Service Coverage Ratio) dato dal rapporto tra i flussi di cassa e i debiti finanziari, è sicuramente l'indice più idoneo a rappresentare una condizione di non sostenibilità del debito. Per assicurare una compliance adeguata, è consigliabile ripercorrere le fasi in cui si articola il complesso processo di stima delle proiezioni dei flussi di cassa contenute nel paragrafo 4.1. del decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni 28 settembre 2021 che, nell'ambito della procedura di composizione negoziata della crisi, devono coprire un periodo massimo di 5 anni al fine di consentire all'esperto nominato dalla CCIAA

---

<sup>5</sup> In generale il rapporto di copertura del servizio del debito (DSCR) è indicativo della capacità di sostenere l'indebitamento finanziario attraverso i flussi di cassa prospettici. È un benchmark popolare e molto utilizzato nella misurazione della capacità di un'entità (persona o società) di produrre liquidità sufficiente a coprire i pagamenti del debito (inclusi i canoni di locazione). Più alto è questo rapporto, più facile per l'impresa ottenere un prestito.

di valutare la fattibilità del piano di risanamento, mentre, nell'ambito dell'attività prognostica della crisi, è sufficiente un arco temporale prospettico più breve pari a 12 mesi.

Secondo quanto previsto nel decreto ministeriale, è necessario procedere alla costruzione del flusso di cassa prospettico muovendo dal budget economico (stima dei ricavi, dei costi variabili ad essi correlati e dei costi fissi).

Una volta completata l'analisi predittiva del reddito è necessario procedere alla declinazione finanziaria delle grandezze economiche stimate, attraverso gli indici di rotazione delle materie prime, prodotti finiti, crediti e fornitori.

Alla fine delle fasi appena richiamate, il dato di partenza per la determinazione del flusso di cassa è rappresentato dall'utile prospettico ante imposte al quale si devono sommare i costi non monetari e detrarre i ricavi non monetari.

A tale risultato dovrà essere aggiunta o sottratta la variazione negli elementi del capitale circolante derivanti dal mero confronto tra i dati consuntivi e prospettici, ricavati attraverso gli appositi indici di rotazione così come meglio rappresentato nella seguente tabella:

	Calcolo del flusso di cassa
	Utile ante imposte
+	Ammortamenti
+	Accantonamenti TFR
+	Accantonamenti fondi spese e fondi rischi
-	Ricavi non monetari
+/-	Variazione Rimanenze
+/-	Variazione Clienti
+/-	Variazione Fornitori
=	<b>Flusso di cassa</b>

Giunti a questo punto, il calcolo del DSCR (debt service coverage ratio) è il frutto di un rapporto molto semplice da effettuare: basta dividere il flusso di cassa così calcolato con gli impegni finanziari a medio e lungo termine (quota capitale + interessi dei mutui e altri finanziamenti a medio e lungo termine, compreso eventuali rateizzazioni di imposte e contributi).

Un rapporto maggiore di 1 rileva una condizione di sostenibilità del debito indicato al denominatore con i flussi di cassa prognostici inseriti nel numeratore.

Eventuale scaduto non fisiologico (fornitori, imposte e contributi scaduti ad esempio) vanno inseriti tra gli elementi da indicare al denominatore, determinando una contrazione del DSCR.

Se nella determinazione del flusso di cassa prospettico è stata considerata soltanto la gestione operativa e riportato lo scaduto non fisiologico al denominatore, si ottiene il Free Cash Flow From Operations dettagliato dal CNDCEC nel DSCR 2° approccio (Indici di allerta del 20 ottobre 2019).

Tale documento, ancorché mai approvato dal Mise, rappresenta comunque un punto di riferimento nella best practice nazionale che può tornare utile nella scelta dell'approccio alla determinazione dei flussi di cassa (DSCR semplificato, 1° approccio e 2° approccio), in relazione alla natura e dimensioni dell'impresa.

L'articolo 3, comma 3, lettera b) richiede, inoltre, all'imprenditore di valutare l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi.

Tale valutazione potrebbe essere semplificata dalla costruzione di una check list che prende le mosse dall'elenco degli eventi e/o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, indicati nel principio di revisione internazionale ISA ITALIA n. 570 continuità aziendale, adeguatamente implementato e rivisto in base alla realtà aziendale che si intende monitorare.

Un esempio di tale check list è rappresentato nella tabella seguente:

Eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento (principio di revisione internazionale ISA ITALIA n. 570)
<b>CHECK LIST CONTINUITÀ AZIENDALE</b>
<b>INDICATORI FINANZIARI:</b>
situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo
prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine
indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori
bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi
principali indici economico-finanziari negativi
consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa
difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi
incapacità di pagare i debiti alla scadenza
incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti
cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna"
incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari
<b>INDICATORI GESTIONALI:</b>
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 nei rapporti con il personale
scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti
comparsa di concorrenti di grande successo operanti sugli stessi mercati
<b>ALTRI INDICATORI:</b>
capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari
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 ma con massimali insufficienti

Il comma 3 lettera c) richiede invece all'imprenditore di ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento contenuta nella sezione II del decreto dirigenziale già citato. Si tratta della check-list che consta di una parte qualitativa di risk assesment utilizzata per l'ingegnerizzazione degli assetti e riguardante, nello specifico, la verifica degli aspetti organizzativi, rinvenibile nel paragrafo 1. intitolato "Il requisito dell'organizzazione dell'impresa" e nel paragrafo 2. "Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente" circa l'adeguatezza o idoneità degli aspetti amministrativo-contabili.

<b>CHECK-LIST ESTRATTA DAL PARAGRAFO 1. INTITOLATO "IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA" E DAL PARAGRAFO 2. "RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE" DELLA LISTA DI CONTROLLO PARTICOLAREGGIATA <sup>6</sup></b>
L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?
L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali?
L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?
L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?
Il valore contabile dei cespiti è inferiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?
È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?
È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?
I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti
Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?
Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi, flussi finanziari e posizione finanziaria netta? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?

In caso di squilibri economico-finanziari e patrimoniali o di indebitamento patologico (debiti scaduti vs fornitori, creditori pubblici qualificati, banche, ecc...) il test pratico di cui al comma 3 comma c), è volto, invece, a consentire una mera valutazione preliminare della complessità del risanamento e quindi della reversibilità della crisi, attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella, appunto, dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio.

## **5. I SEGNALI DI ALLARME: I SINTOMI DELLA CRISI**

Al comma 4, il nuovo articolo 3 del codice della crisi e dell'insolvenza, indica i segnali di allarme della possibile emersione della crisi d'impresa, che vengono attivati in seguito a:

- |   |
|---|
| <p><i>a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;</i></p> <p><i>b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;</i></p> |
|---|

<sup>6</sup> Sezione II del decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni 28 settembre 2021.

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;

d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 (segnalazioni dei creditori pubblici qualificati).

Pertanto, sia le imprese che operano in forma collettiva o societaria, attraverso l'adozione di adeguati assetti organizzativi che le imprese individuali, attraverso la predisposizione delle misure idonee, devono inoltre evitare che i debiti per retribuzione, verso i fornitori e banche assumano una dimensione non fisiologica e non solo, l'imprenditore dovrà inoltre evitare l'attivazione degli allerta da parte dei creditori pubblici qualificati (INPS, INAIL, ADE e Riscossione) così come dettagliato nella tabella successiva:

**Art. 25 novies (segnalazioni dei creditori pubblici qualificati) dello schema di decreto legislativo recante modifiche al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14**

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

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

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

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

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

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

Per effetto dell'art. 30-sexies della L. 233/2021 ripreso poi nell'articolo 25 novies dal decreto legislativo di modifica del Codice della crisi, il rischio è quello di vedersi recapitare una comunicazione di compliance con l'invito ad attivare la composizione negoziata, un consiglio difficile da declinare poiché la mancata attivazione comporta responsabilità pesanti per gli amministratori e per il collegio sindacale ove presente.

Nella riformulazione dell'articolo 3 del codice della crisi e dell'insolvenza, trova dunque completa materializzazione il disegno originario del legislatore del Codice della crisi: l'imprenditore che non ha adottato un modello di risk management in grado di intercettare i rischi connessi alla propria attività, in primis l'insufficienza dei flussi di cassa che causano una gestione non fisiologica dei rapporti con l'amministrazione finanziaria dello Stato, gli enti previdenziali ed assistenziali, i dipendenti, i fornitori e le banche, verrà



intercettato dagli stessi creditori e spinto verso il risanamento o all'uscita dal mercato il prima possibile e nella maniera più indolore per la comunità economica.

Per quanto visto finora, la predisposizione di adeguate misure e assetti organizzativi in funzione della tempestiva rilevazione della crisi d'impresa, rappresenta una sfida di non poco conto sia per le imprese individuali che collettive.

Ma la sfida più grande per gli imprenditori, i managers e professionisti sarà quella di metabolizzare fino in fondo che già a partire dal 2019, l'identikit dell'imprenditore, per il nostro ordinamento giuridico, è cambiato profondamente.

Infatti, l'articolo 375 del Codice della crisi che, come abbiamo avuto modo di vedere, ritroviamo in parte anche nell'articolo 3 per quanto concerne gli obblighi dell'imprenditore collettivo, ha innovato al contempo l'articolo 2086 del codice civile, imponendo alle aziende un nuovo modello di management secondo il quale le scelte gestionali non possono essere più basate sulla mera intuizione dell'imprenditore, ma dovranno essere sostenute dalle informazioni fornite dai piani aziendali e totalmente uniformate ai criteri di razionalità economico-finanziaria che trovano il loro driver principale nei flussi di cassa prognostici.

### **Normativa di riferimento**

- D. Lgs 14/2019 - Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza
- D. L. 118/2021 convertito nella Legge 147/2021 - Composizione negoziata della crisi
- Decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni 28 settembre 2021 Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, previsto dal decreto legge 24 agosto 2021 n. 118
- Decreto legislativo 17 giugno 2022, n. 83 - Decreto legislativo modifica del Codice della crisi
- Articoli 2257, 2380 bis, 2403, 2409, 2475, 2476 del Codice Civile
- Principio contabile OIC 11 – Finalità e postulati del bilancio di esercizio
- Principio di revisione internazionale ISA ITALIA 570 – going concern

\* Commercialista e revisore legale da sempre si occupa di programmazione, finanza e controllo. Autore di libri e articoli in materia di crisi d'impresa con Italia Oggi, Fiscal Focus, ESI e del business intelligence software MPHIM+ oggetto di studio nelle università UNIMORE (Modena e Reggio Emilia), Luiss (Roma), Insubria (Varese) e UNIPA (Palermo). Docente in seminari e corsi di formazione organizzati dalle università, dagli ordini professionali (commercialisti, consulenti del lavoro e avvocati), banche e associazioni di categoria in materia di codice della crisi e regolamenti bancari.