



[Circolare 4/2021 del 20.04.2021](#)

## Il Codice della crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori.

### 1.- Premessa

Il Codice della Crisi d'impresa approvato con il D.Lgs. 14/2019 («**CCI**»), entrato in vigore a partire dallo scorso 16 marzo 2019<sup>2</sup>, ha riformato la legge fallimentare con l'intento dichiarato di consentire una precoce rilevazione (cd. *early warning*) dello stato di difficoltà dell'impresa (cd. "crisi d'impresa") e la salvaguardia della continuità aziendale e produttiva.

Tra le altre, per quello che qui interessa, una delle principali novità della riforma è costituita dall'introduzione delle "procedure di allerta e di composizione assistita della crisi", che mirano all'emersione precoce di casi di crisi aziendale. L'idea di fondo è che una diagnosi precoce sia fondamentale per risolvere crisi temporanee (prima che diventino croniche) oppure per preservare il più possibile gli *asset* aziendali ancora di valore, in caso di crisi irreversibili.

In particolare, il CCI ha individuato due pilastri su cui fondare la prevenzione dell'insolvenza: (i) gli obblighi organizzativi, per cui ogni tipo di azienda è tenuta a dotarsi di "assetto organizzativo adeguato alla rilevazione tempestiva della crisi" e a predisporre misure atte a contrastarla e (ii) gli strumenti di allerta, in grado di far emergere precocemente gli indizi della crisi.

### 2.- L'obbligo di istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile

In base all'attuale (riformato) art. 2086 del codice civile «*l'imprenditore, [...], 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.*».

<sup>1</sup> **Disclaimer:** il presente documento non costituisce parere professionale sulle questioni affrontate. E'soha il solo scopo di offrire una panoramica degli argomenti trattati alla luce delle interpretazioni ad oggi disponibili. Ogni caso andrà opportunamente e specificamente approfondito. Non si assume alcuna responsabilità circa le conseguenze di qualsivoglia comportamento dovesse scaturire dalla lettura del presente documento.

<sup>2</sup> L'entrata in vigore è scaglionata: l'ultimo set di norme entrerà definitivamente in vigore il prossimo 1° settembre 2021.

In altre parole, la legge impone a qualsiasi imprenditore (sia imprenditore individuale che collettivo/società) di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura, alla dimensione e alla complessità dell'attività d'impresa in grado di monitorare costantemente l'andamento della gestione al fine di intercettare i primi sintomi (meglio: indicatori) di crisi cercando le appropriate soluzioni prima che la crisi diventi irreversibile e sfoci nell'insolvenza vera e propria<sup>3</sup>.

Le Norme di comportamento del Collegio Sindacale per le società non quotate (cfr. Norma 3.5)<sup>4</sup>, specificano che «per **assetto organizzativo** si intende: (i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un livello appropriato di competenza e responsabilità, (ii) il complesso di procedure di controllo».

La Norma prosegue precisando che «il sistema organizzativo, pur declinato secondo la natura e la dimensione e complessità dell'impresa, deve individuare in maniera sufficientemente chiara l'attribuzione delle responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica, la descrizione dei compiti e la rappresentazione del processo aziendale di formazione e attuazione delle decisioni. I poteri organizzativi e di firma devono essere quindi assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali in essere». Perciò, un adeguato assetto amministrativo non può prescindere almeno dai seguenti elementi la cui complessità è funzione della dimensione, natura e complessità della specifica attività dell'impresa: (i) da un organigramma che individui compiti e responsabilità, (ii) da un funzionigramma che descriva le mansioni e i livelli decisionali dei soggetti cui sono attribuiti i relativi poteri, (iii) dalla presenza di procedure aziendali (amministrative e contabili) che regolino le varie fasi dell'attività d'impresa e i relativi controlli, (iv) dall'esistenza di procedure che assicurino completezza, tempestività e attendibilità dei flussi informativi ai destinatari<sup>5</sup> anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi d'impresa e del permanere della continuità aziendale.

«Un sistema **amministrativo-contabile** risulta adeguato se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio»<sup>6</sup>.

Proseguendo, la Norma 3.7 precisa che gli assetti amministrativi sono riferibili all'insieme delle procedure e dei processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle singole fasi delle attività aziendali, mentre gli assetti contabili sono costituiti da quella parte degli assetti amministrativi finalizzati alla corretta e tempestiva rilevazione contabile dei fatti di gestione.

---

<sup>3</sup> Il CCI definisce come **crisi** (art.2, co.1, lett. a), D.Lgs. 14/2019, modificato dall'art. 1, comma 1, lett. a), D.Lgs. 26.10.2020 n. 147, pubblicato in G.U. 5.11.2020 n. 276) «lo stato di lo stato di **sbilanciamento economico-finanziario** che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate», mentre qualifica come **insolvenza** (art.2, co.1, lett. b), D.Lgs. 14/2019) «lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni».

<sup>4</sup> Nella versione del 18 dicembre 2020, attualmente in vigore.

<sup>5</sup> S. Ambrosini, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, in ilcaso.it, pag.4.

<sup>6</sup> Cfr. *Norme di comportamento del Collegio Sindacale per le società non quotate*, Norma 3.7, 18 dicembre 2020.

### 3.- Le conseguenze della mancata istituzione dell'adeguato assetto organizzativo

In base all'art. 377 CCI l'istituzione degli assetti amministrativi spetta in via esclusiva agli **amministratori**, mentre rimane in capo all'organo di controllo e al revisore/società di revisione l'obbligo di vigilare «sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e del suo concreto funzionamento» (art.2403 cc e art. 14 CCI).

Come conseguenza il Legislatore ha previsto che, a partire dal 16 marzo 2019 (data di entrata in vigore di questa norma del CCI), gli amministratori che non abbiano dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, rispondano con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale (in altre parole rispondono in proprio dei debiti della società); infatti, l'art. 378 del CCI ha aggiunto un sesto comma all'art.2476 del codice civile che recita: «*Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. [...]*».

Ma c'è di più.

Secondo la recente giurisprudenza del Tribunale di Milano (sentenza del 21/10/2019<sup>7</sup>) le condotte degli amministratori non in linea con i doveri gestori oggi predicati dall'art. 2086, comma 2, cc costituiscono una **grave irregolarità** nella gestione, alla quale è collegata la reazione della denuncia al tribunale (ex art. 2409 cc) ad iniziativa dei sindaci, nonché la conseguente **revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario**, con il compito di provvedere non soltanto all'ordinaria gestione della società, ma anche agli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, previa autorizzazione del tribunale. Ciò significa rimanere esposti al rischio che chi abbia interesse o rivesta particolari cariche (consiglieri cda, soci "conflittuali", collegio sindacale) possa fare denuncia al tribunale per la revoca degli amministratori in carica che abbiano violato il dovere di istituire gli assetti adeguati.

Da ultimo la Corte di Cassazione con l'Ordinanza n. 20389 del 28 settembre 2020 rispetto ad un caso in cui la società ricorrente invocava la forza maggiore dovuta ad una mancanza di liquidità legata alla congiuntura economica, per giustificare l'inadempimento del pagamento delle imposte ricorda che, affinché ci sia forza maggiore debbono esistere due elementi:

- (i) un elemento oggettivo, relativo a circostanze anomale ed estranee all'impresa (avversa congiuntura economica) ed
- (ii) **un elemento soggettivo, costituito dall'obbligo per l'azienda di premunirsi contro le conseguenze dell'evento anormale, adottando misure appropriate.** Ossia se l'azienda non ha gli strumenti organizzativi adeguata non può invocare nessuna causa di forza maggiore, nella misura in cui qualora li avesse posseduti sarebbe stata in grado di prevenire o attenuare le circostanze anomale.

---

<sup>7</sup> Cfr. Tribunale di Milano, Sez. Imprese B, 21 ottobre 2019, Pres. E. Riva Crugnola, SPA Farmacie Farmaca.

#### 4.- Gli indicatori della crisi

Il Legislatore del CCI ha specificato in maniera precisa i casi nei quali l'impresa può dire di trovarsi in una situazione di ragionevole (i.e., probabile) "stato di crisi". Secondo l'art. 13, infatti, costituiscono "indicatori di crisi", gli «squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario [...] che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso». A questi fini rappresentano indici significativi del ragionevole stato di crisi quegli indici che misurano (i) la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare, (ii) l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi, (iii) i ritardi nei pagamenti reiterati e significativi. Lo stesso art. 13 attribuisce al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti il compito di elaborare con cadenza almeno triennale (per settore economico) i predetti indici. Gli indici validi per il primo triennio sono stati elaborati dal CNDCEC.

La verifica del superamento degli indici elaborati dal CNDCEC va effettuata almeno trimestralmente in quanto, se è vero che gli amministratori hanno l'obbligo di valutare costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e l'equilibrio economico finanziario (ex art.14 CCI), è anche vero che – in caso di crisi – vi è l'obbligo di fare istanza all'OCRI<sup>9</sup> qualora vengano superati i predetti indici (nell'ultimo bilancio approvato o comunque) per oltre tre mesi (art.24 CCI). Per il rispetto delle tempistiche accennate risulta evidente che le predette verifiche andranno effettuate sulla base di situazioni contabili infrannuali (asstate secondo quanto previsto dall'OIC 30) aggiornate trimestralmente ed approvate dall'organo amministrativo.

#### 5.- Il procedimento di composizione della crisi

Nel quadro di rafforzamento della struttura di controllo aziendale a beneficio della solidità economica e produttiva generale si inseriscono:

1. la riduzione dei parametri per la nomina del revisore/collegio sindacale (obbligatorio quando si superino 4 milioni di fatturato o di attivo o 20 dipendenti) che ha portato all'ampliamento (per più di 87.000 unità) della platea delle società tenute alla nomina;
2. la costituzione degli OCRI (Organismi di composizione della crisi d'impresa) presso ciascuna Camera di Commercio.

L'organo di controllo (e/o il revisore) ha l'obbligo di segnalare all'imprenditore o all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi dell'impresa. Qualora l'organo amministrativo non comunichi (entro i successivi 30 giorni) le soluzioni individuate e le iniziative intraprese per il superamento della crisi o non le adotti di fatto (nei successivi 60 giorni), l'organo di controllo ha l'obbligo di informare, senza indugio, l'OCRI per attivare il percorso di assistenza nel tentativo di risoluzione della crisi. Solo l'adozione delle predette procedure esonera l'organo di controllo dalla responsabilità solidale (con gli amministratori) nel caso di "fallimento" della società.

---

<sup>8</sup> Cfr. *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co.2, Codice della Crisi e dell'Insolvenza*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili, bozza del 19 ottobre 2019.

<sup>9</sup> Si tratta dell'Organismo di composizione della crisi d'impresa da costituirsi presso ogni Camera di Commercio ai sensi dell'art.16 del CCI.

Oltre al citato procedimento di “allerta interna” il Legislatore ha previsto anche un procedimento di “allerta esterna”, in base al quale l’Agenzia delle Entrate, l’INPS e l’Agenzia della Riscossione (ex Equitalia) – al superamento delle soglie di legge di debiti scaduti nei loro confronti – hanno l’obbligo di effettuare la segnalazione all’OCRI dello stato di crisi qualora (i) il debitore non avrà regolarizzato la propria posizione debitoria entro i successivi 90 giorni o (ii) non avrà egli stesso fatto istanza all’OCRI di composizione della crisi.

Allo stato attuale il DL 23/2020 (cd. “Decreto Liquidità”), a causa della nota epidemia da Covid-19, ha prorogato l’entrata in vigore della operatività delle segnalazioni all’OCRI dal 15 agosto 2020 (termine inizialmente previsto dal CCI) al 1° settembre 2021. Questo differimento, come è stato osservato dai più attenti commentatori, è un *boomerang* per gli imprenditori in quanto la normativa sull’obbligo degli assetti organizzativi (art. 2086 cc) e delle corrispondenti responsabilità (art. 2476 cc), cui è stato innanzi accennato, sono già in vigore dallo scorso 16 marzo 2019, mentre è stata rinviata la possibilità di accesso all’OCRI per la composizione assistita della crisi che costituisce un valido esimente delle responsabilità patrimoniali in capo all’imprenditore, agli amministratori e agli organi di controllo.

## 6.- Di quali strumenti dotarsi

Se il Legislatore del CCI ha enfatizzato definitivamente l’obbligo di dotarsi di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia l’imprenditore individuale sia gli amministratori devono implementare, aggiornare e concretamente applicarlo si pone, allora, il problema di individuare gli strumenti idonei al concreto monitoraggio dell’andamento aziendale al fine di preservare la continuità aziendale.

Naturalmente questa tematica operativa passa attraverso la presa di coscienza della necessità di dotarsi di procedure e regole che, in una prima fase, possono senz’altro essere vissute come un inutile aggravio di “burocrazia” interna, tanto più in realtà di modesta dimensione dove la figura dell’amministratore coincide con la proprietà e dove, spesso, per la ridotta dimensione aziendale, le mansioni sono concentrate nelle mani di pochissimi dipendenti. In questo contesto l’enfasi posta dal CCI su questioni non nuove ma, sicuramente, finora del tutto trascurate, può essere di stimolo per una riflessione più ampia circa l’utilità che un appropriato assetto organizzativo può avere ai fini del monitoraggio dell’andamento aziendale quale presupposto della fissazione e misurazione di obiettivi strategici, di più ampio respiro, strumentali all’equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell’impresa e, cosa anch’essa del tutto trascurata, strumentali alla creazione del valore e alla “spersonalizzazione” della gestione dell’impresa dalla figura del cd. “titolare”.

Nel concreto, la prima cosa da fare è l’adozione di un **organigramma** e un “funzionigramma” chiaro e, soprattutto, rispondente alla effettiva situazione concreta.

Dopodiché, l’implementazione dell’adeguato assetto organizzativo passa attraverso l’adozione di un **manuale delle procedure** amministrative e contabili. Si tratta della elaborazione di un *set* di regole (per ciascuna area aziendale: ciclo attivo, ciclo passivo, tesoreria, magazzino, bilancio, ecc.) che indichi i comportamenti che ciascun operatore deve tenere.

Tale *set* di regole comportamentali ha lo scopo fondamentale (i) di uniformare i comportamenti di tutti gli operatori, (ii) stabilire i controlli per ciascuna fase dei processi aziendali con l’intento ultimo di mitigare i possibili rischi d’impresa, (iii) di attribuire le diverse fasi a soggetti con adeguate responsabilità gerarchiche. Naturalmente il manuale deve essere scritto e formalmente approvato dall’organo amministrativo.

Fatto questo, l'impresa dovrà dotarsi di una serie di strumentazioni che segnalino non solo la rotta sulla quale l'impresa sta "viaggiando" ma anche quali azioni deve intraprendere per raggiungere gli obiettivi che nel medio periodo si è posta.

In questo compito soccorre la dottrina aziendalistica (soprattutto anglosassone) che ha elaborato una serie di strumenti per la misurazione delle *performance* aziendali:

1. anzitutto, andranno monitorati almeno trimestralmente gli **indicatori della crisi d'impresa** previsti dal CCI agli artt. 13, 15 e 24 (cfr. "Gli indici dell'allerta ex art.13, comma 2, Codice della Crisi e dell'insolvenza" elaborati dal CNDCEC)
2. dopodiché ci si dovrà dotare di un adeguato sistema di *reporting* (finalizzato all'analisi di bilancio) infrannuale che rendiconti in tempi ravvicinati i risultati economico finanziari ottenuti (senza arrivare al bilancio di esercizio che a maggio o giugno dell'anno dopo è uno documento già obsoleto). In realtà, un sistema di analisi di bilancio quando ben strutturato, se svolto infrannualmente, offre una eloquente immagine non solo del passato prossimo ma anche del *trend* delle più significative grandezze di bilancio rendendo facile prevederne l'evoluzione futura. Si tratta di riclassificare opportunamente i bilanci dell'impresa, verificarne gli equilibri economico, finanziari e patrimoniali, elaborare opportuni indici;
3. si dovrà, infine, disporre anche di strumenti in grado di prevedere in anticipo l'andamento dei flussi economici e, soprattutto, della tesoreria aziendale (ottica *forward looking*). Per imprese strutturate, questo può significare dotarsi di un sistema di controllo di gestione, eventualmente con una risorsa dedicata, predisporre una pianificazione gestionale ed economico-finanziaria, un monitoraggio analitico della gestione aziendale e della tesoreria, mediante la predisposizione di *business plan* (o *forecast*) a tre anni, di *budget* annuali, di *budget* di tesoreria a sei mesi<sup>10</sup>.

### 6.1- La *Balanced scorecard*: uno strumento tanto innovativo quanto sconosciuto

Uno strumento particolarmente utile in un'ottica *forward looking* di gestione aziendale è la *Balanced Scorecard* ("Scheda di punteggio bilanciata") elaborata da Kaplan e Norton (Università di Harvard) nel 1992 («BSC»).

Si tratta di uno strumento che considera sia le grandezze quantitative che qualitative dell'azienda. Dopo avere individuato indicatori chiave (quali- quantitativi) dell'andamento dell'impresa (cd. *SPI*, *strategic performance indicator*, secondo l'impostazione del Prof. A. Bubbio) si procede a monitorarne l'andamento ed a elaborare un vero e proprio *action plan* per migliorarne le *performance*. In questa maniera si incide direttamente sui *driver* delle grandezze di bilancio andando a lavorare sulle cause che determinano le *performance* aziendali in chiave strategica. Più che come strumento di misurazione delle *performance*, la BSC può essere considerato il più efficace sistema manageriale (oggi disponibile) capace di focalizzare l'attenzione e le risorse aziendali verso quelle aree ritenute strategiche per il raggiungimento degli obiettivi di medio lungo periodo dell'azienda: i prodotti, i processi, i clienti, lo sviluppo del mercato, e così via.

---

<sup>10</sup> In un sistema come quello italiano, in cui prevale un modello di impresa familiare senza una netta separazione tra management e proprietà (cfr. il Rapporto PMI 2018 PWC), l'obbligo di dotare le aziende di sistemi di autovalutazione costituisce un passaggio non semplice. Secondo un recente sondaggio condotto da PWC Tls, su un campione di 178 imprese rappresentative di tutti i settori e dimensioni, solo il 25% delle aziende dispone già di indici in grado di monitorare la continuità aziendale e solo il 7% ha strumenti organizzativi adeguati alle nuove norme (cfr. Rapporto CERVED PMI 2019, pag. 123).



La BSC divide l'azienda in quattro differenti prospettive che – a ben vedere – convergono verso i risultati economico finanziari (meglio, la prospettiva finanziaria): (i) la prospettiva dei processi interni, (ii) la prospettiva della crescita e dell'apprendimento, (iii) la prospettiva dei clienti e (iv) la prospettiva economico finanziaria.

Nella **prospettiva dei clienti**, l'attenzione è focalizzata sulle performance dell'organizzazione così come sono percepite dai clienti, nella consapevolezza che se i clienti non sono soddisfatti, troveranno prima o poi altri fornitori capaci di venire incontro alle loro esigenze. Prestazioni scadenti secondo questa prospettiva sono indice di un futuro declino dell'impresa, anche se i risultati finanziari possono apparire buoni. Gli indicatori chiave da utilizzare sono quelli capaci di misurare la capacità di soddisfare il target di mercato: tasso di fedeltà, grado di soddisfazione del cliente, tasso di acquisizione di nuovi clienti, redditività per cliente, quota di mercato, ecc.

Nella **prospettiva dei processi interni**, vengono analizzati e monitorati quei processi che esercitano il maggiore impatto sulla creazione di valore (ad esempio, il processo di innovazione dei prodotti, il processo distributivo, il processo di assistenza post-vendita, l'efficienza della produzione).

La **prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita** considera l'attitudine dell'organizzazione e dei singoli individui al miglioramento attraverso la formazione e l'apprendimento continuo. I rapidi mutamenti tecnologici e culturali attuali richiedono un apprendimento continuo attraverso la formazione periodica del personale. Gli indicatori utili a misurare i processi di apprendimento e crescita comprendono il grado di soddisfazione e il tasso di fedeltà dei dipendenti, il livello di formazione e il grado di professionalità del personale, la capacità di trasferire la conoscenza e il livello di eccellenza dei sistemi informativi.

La **prospettiva finanziaria** considera i risultati economico finanziari di bilancio. Il modello di Kaplan e Norton non trascura la necessità di monitorare anche i tradizionali parametri economico-finanziari, ma richiede di "bilanciare" questo tipo di indicatori con quelli relativi alle altre tre prospettive che rappresentano le determinanti dei risultati di bilancio.

## 7.- Conclusioni

Alla luce di quanto precede, **diventa necessario e urgente che ciascuna impresa si doti al più presto di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla dimensione e alle caratteristiche della propria attività** in modo da manovrare (specialmente in questo periodo di forte crisi ed incertezza) le leve della gestione al fine di (i) evitare l'insorgere della crisi (o attenuarne gli effetti), (ii) preservare la continuità aziendale e il valore dell'impresa e, non ultimo, (iii) evitare le gravi conseguenze patrimoniali in capo (all'imprenditore e/o) agli amministratori nel caso di degenerazione della crisi.

Lo Studio rimane a disposizione per qualsiasi chiarimento e supporto operativo.

Per Studio Format Sas – Stp  
Giovanni Antonio Prudenzano