

Amministratori alle prese con gli obblighi previsti dal Codice della crisi, operativo dal 15/7

# Assetti, è corsa contro il tempo

## Chi è inadempiente rischia la responsabilità risarcitoria

Pagine a cura

DI ANDREA BONGIE  
NICOLÒ CASTELLO\*

**N**on c'è tempo da perdere per le imprese: occorre metter mano agli assetti organizzativi. L'amministratore inadempiente, infatti, oltre al danno, rischia molto: senza un adeguato assetto organizzativo, l'attività svolta dall'impresa collettiva è da considerarsi illecita al pari di una attività condotta con patrimonio netto negativo (fatto salve le esenzioni di legge), esponendo gli stessi amministratori alla responsabilità risarcitoria.

L'obbligo per le società di dotarsi di adeguati assetti organizzativi è previsto dall'art. 375 del Codice della crisi di impresa e delle insolvenze (Ccii), del quale le prime misure operative sono entrate in vigore il 16 marzo 2019. Ma, a oggi, purtroppo, i continui rinvii e cambiamenti che hanno caratterizzato il Ccii, piuttosto che favorire l'adeguamento delle imprese ai nuovi obblighi di legge già entrati in vigore, hanno invece creato tanta confusione sia negli imprenditori che nei professionisti i quali, spesso, hanno associato l'adempimento alle disposizioni sugli istituti di allerta, più volte prorogati e modificati. Di conseguenza, la maggior parte degli amministratori di società ha lasciato sinora inapplicata la norma sugli assetti organizzativi. Questa mal posizionata attenzione va prontamente corretta oggi più che mai, non solo per l'imminente entrata in vigore di tutto il Codice della crisi di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 (15 luglio 2022: dovrebbe essere questa la data definitiva, ma il condizionale è d'obbligo visti i precedenti rinvii), ma anche e soprattutto per dotare le imprese di un modello di risk management in grado di mitigare gli effetti causati dai postumi del Covid-19 e dalla stagflazione da materie prime e risorse energetiche causata dalla guerra in Ucraina.

Ma cosa devono fare, in concreto, gli imprenditori che operano in forma collettiva o societaria e gli imprenditori individuali? Tale distinguo è necessario, in quanto, ai fini della prevenzione della crisi, sia nell'attuale formulazione che in quella prevista dallo schema di decreto legislativo re-

Il nuovo scadenziario del Ccii			
Decreto legge 24 agosto 2021, n. 118		Decreto legge 30 aprile 2022, n. 36	
Norma	Entrata in vigore	Norma	Entrata in vigore
Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza a eccezione degli articoli seguenti e del titolo II della parte prima	16/05/2022	Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza a eccezione degli articoli successivi	15/07/2022
Artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388	16/03/2019	Artt. 27, comma 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388	16/03/2019
Titolo II della parte prima	31/12/2023		

La check-list delle misure idonee		
L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?	SI	NO
L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?		
L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo a indicatori chiave gestionali?		
L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? (a cura dell'imprenditore).		
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? (a cura dell'imprenditore).		
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 e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?		

cante modifiche al Codice della crisi d'impresa, ai sensi dell'art. 3, mentre l'imprenditore individuale deve adottare «misure idonee», l'imprenditore che

opera in forma societaria o collettiva deve invece «adottare un assetto organizzativo adeguato» ai sensi dell'art. 375 del Ccii poi trasfuso nell'art. 2086 cc.

I contorni di tali «misure», peraltro, non sono specificati dal legislatore del Ccii, mentre per quanto concerne gli assetti organizzativi, amministrativi e conta-

bili si riscontra comunque una adeguata regolamentazione soprattutto nelle norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate del Cndcec.

Si deve pertanto ritenere che la maggiore differenza tra «misure» e «assetti» risieda nel fatto che «l'assetto organizzativo» dovrebbe rappresentare un dovere più strutturato rispetto alla «misure idonee» le quali 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 possono condurre, successivamente, all'incapacità di far fronte agli impegni finanziari.

Occorre tuttavia chiedersi se è necessario estendere l'adozione degli assetti a tutte le imprese collettive o se, in alcuni casi, tale concetto possa risultare in qualche modo eccessivo o sovrabbondante? Parimenti, nel caso dell'imprenditore individuale, è sempre sufficiente l'adozione di misure adeguate, qualunque sia la dimensione e la complessità dell'impresa stessa? Si consideri, per esempio, il caso di un imprenditore individuale manifatturiero o di un commerciante all'ingrosso che presenta un fatturato rilevante ed un'organizzazione complessa (responsabile commerciale, ufficio amministrativo, responsabile del magazzino, ecc..) rispetto a una società cooperativa che esercita l'attività di coltivazione del fondo ovvero a una società in nome collettivo che esercita l'attività di autoriparazione con un fatturato tipico delle micro imprese e un'organizzazione di tipo semplice, senza amministrazione interna. È del tutto evidente che, in queste condizioni, mentre le «misure idonee» possono risultare deficitarie per le imprese individuali di siffatte dimensioni, gli «assetti organizzativi» possono invece risultare eccessivi per le imprese agricole e di servizi delle dimensioni e natura testé citate, anche se condotte in forma societaria.

Non si mette pertanto in

# Addio intuizioni. Servono piani

dubbio che la complessità delle procedure e quindi la qualità degli assetti possa essere commisurata alla natura e dimensione dell'impresa collettiva o societaria, ma vi può essere più di un ragionevole dubbio che la discriminante tra «assetti» e «misure» possa essere collegabile, sic et simpliciter, alla mera distinzione tra imprese individuali e collettive.

Si deve pertanto ritenere che vi sia un continuum tra misure e assetti, in base al quale è presumibile l'adozione di misure idonee per l'imprenditore individuale e di assetti idonei per l'imprenditore collettivo, ma non è da escludere, come già argomentato in precedenza, che l'adozione di idonee misure possa risultare inadeguato nel caso di imprese individuali di dimensioni significative ed eccessivo o sovrabbondante per le imprese collettive minori.

Questa disquisizione su «misure» e «assetti» non è peraltro fine a sé stessa, in quanto, il legislatore del Ccii mette in relazione l'inadeguata implementazione degli assetti organizzativi a una responsabilità dell'imprenditore che, non avendo ottemperato a tale obbligo, previsto dall'articolo 3 comma 2, non si è attivato tempestivamente per l'intercettazione e il superamento della crisi.

Pertanto, se per l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva, è possibile implementare e verificare l'adeguatezza degli assetti attraverso un check-up predisposto sulla base delle norme di comportamento del collegio sindacale emanate dal Cndcec, rimane alquanto nebulosa la nozione di misure idonee e di come le stesse possono essere verificate o implementate.

A tal proposito può soccorrere il decreto del ministero della giustizia del 28 settembre 2021 in materia di composizione negoziata della crisi, che alla Sezione II, lancia i requisiti dell'organizzazione dell'impresa e la rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente.

Prendendo le mosse da tale check-list, si può ritenere che sia l'imprenditore individuale che le micro imprese organizzate in forma societaria o collettiva, possano valutare l'adozione, rispettivamente, delle misure idonee e degli adeguati assetti, verificando la sussistenza di quanto indicato nella tabella in pagina.

Nella nuova formulazione dell'art. 3 del dlgs 14/2019, prevista dallo schema di decreto legislati-

## I campanelli d'allarme sulla capacità di continuare a operare

### Indicatori finanziari

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

### Indicatori gestionali

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

### Altri indicatori

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 con massimali insufficienti

vo recante modifiche al Codice della crisi d'impresa, è del tutto evidente che sia le imprese che operano in forma collettiva o societaria, attraverso l'adozione di adeguati assetti, tanto le imprese individuali, attraverso la predisposizione delle misure idonee, devono:

- rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario;
- verificare la non sostenibilità del debito con i flussi di cassa prospettici;
- monitorare la continui-

tà aziendale per i successivi 12 mesi e a tal proposito soccorre il principio di revisione internazionale Isa Italia n. 570 che individua, a titolo esemplificativo, gli eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare a operare come un'entità in funzionamento;

- evitare che i debiti per retribuzione, verso i fornitori e banche assumano una dimensione non fisiologica;
- evitare l'attivazione di al-

lerta da parte dei creditori pubblici qualificati (Inps, Inail, Ade e Riscossione).

Ma la sfida più grande per gli imprenditori e professionisti sarà quella di metabolizzare fino in fondo che dal 2019 l'identikit dell'imprenditore, per il nostro ordinamento giuridico, è cambiato profondamente. Infatti, l'art. 375 del Codice della crisi, che ritroviamo in parte anche nell'art. 3 per quanto concerne gli obblighi dell'imprenditore collettivo, e che ha innovato al

contempo l'art. 2086 del codice civile, ha imposto nelle aziende un nuovo modello di management secondo il quale le scelte gestionali non possono essere più basate sulla mera intuizione 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.

\*MPHIM+

© Riproduzione riservata

## SEGUE DALLA PRIMA PAGINA

della crisi aziendale, corrono rischi molto seri, fino alla incriminazione per bancarotta.

Attenzione, non stiamo parlando di problemi che interessano solo le imprese di medie e grandi dimensioni, ma tutte le imprese, a partire dall'imprenditore individuale per arrivare fino alla multinazionale. Nel primo caso il legislatore impone l'adozione di «misure idonee», mentre per le società si parla di «assetti organizzativi adeguati». Ma se è ovvio che questi dati debbano essere sempre più sofisticati man mano che ci si avvicina a realtà aziendali complesse e di grandi dimensioni, è tuttavia indiscutibile che in tutti i casi sia richiesta la massima attenzione e l'apposizione di appositi strumenti per tenere sotto controllo l'andamento aziendale e

per poter intervenire tempestivamente ai primi segnali di crisi.

Se questi concetti sono ormai abbastanza chiari per i professionisti della materia societaria, un po' più difficile è il passo successivo, quello della identificazione degli strumenti idonei ad attuare questo monitoraggio. Nelle pagine che pubblichiamo su questo numero di ItaliaOggi7 cerchiamo di affrontare in modo semplice anche questo argomento.

Resta il fatto che, complice anche le incertezze e le contraddizioni nel processo di elaborazione normativa, non sembra proprio che i vertici aziendali e gli organi di controllo si siano già resi conto della necessità di questo cambio di prospettiva, nonostante l'aggravarsi dei rischi relativi alla loro attività. E se

consideriamo che la metà dei 532 mila contribuenti ai quali il decreto legge sostegni ter aveva consentito di rimettersi in regola con i propri pagamenti (rinvii a causa della crisi pandemica), anche in forma dilazionata, ha lasciato scadere inutilmente il termine del 9 maggio (e nella maggior parte dei casi si tratta di imprese) ci si rende conto di quale effetto devastante questa riforma potrebbe avere sul tessuto imprenditoriale del Belpaese uscito in condizioni precarie dall'emergenza Covid ed ora alle prese con i problemi causati dalla guerra in Ucraina. Intanto, già si prevede una forte crescita delle insolvenze per il 2022 e ancora di più per il 2023 (dati a pag. 5).

Marino Longoni

© Riproduzione riservata