



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**La nuova riforma della crisi d’impresa:  
aspetti stragiudiziali**

**New corporate crisis reform:  
extrajudicial aspects**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Sergio Branciarì

Tesi di Laurea di:  
Luca Giulietti

Anno Accademico 2018 – 2019

## INDICE

Introduzione	5
Capitolo I. La crisi: un quadro teorico - dottrinale	9
I.1 La crisi d' impresa: evoluzione storica del concetto	9
I.2 Le cause della crisi	21
Capitolo II. Principali novità introdotte dal nuovo codice della crisi d' impresa	35
II.1 Aspetti introduttivi	35
II.1.1 Disciplina transitoria	37
II.2 Le novità di diritto societario	38
II.2.1 Le responsabilità verso i creditori sociali	39
II.2.2 Nomina dell'organo di controllo o del revisore nelle s.r.l.	40
II.2.3 Gli adeguati assetti organizzativi	44
II.3 Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi	48
II.3.1 Procedura di allerta	48
II.3.2 Procedimento di composizione assistita della crisi	55

II.4	Le altre novità di diritto societario	60
II.4.1	Scioglimento della società per liquidazione giudiziale	60
II.4.2	Sospensione della operatività di talune cause di scioglimento e di obblighi legali	61
II.4.3	Quantificazione del danno risarcibile per l'indebita prosecuzione dell'attività sociale	64
II.4.4	Denuncia al tribunale nelle S.r.l.	66
Capitolo III.	Gli strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione della crisi	69
III.1	Premessa	69
III.2	Accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento	71
III.2.1	Piano attestato di risanamento	72
III.2.2	Contenuto del piano	74
III.2.3	Pubblicità del piano e forma degli atti	76
III.2.4	Effetti degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento	78
III.3	Strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione	79
III.3.1	Accordi di ristrutturazione dei debiti	80
III.3.2	Accordi di ristrutturazione dei debiti agevolati	83
III.3.3	Accordi di ristrutturazione dei debiti ad efficacia estesa	84
III.3.4	Convenzione di moratoria	87

III.3.5	Transazione fiscale e accordi su crediti contributivi	89
	Conclusione	93
	Bibliografia	97
	Sitografia	100



## INTRODUZIONE

La crisi di impresa è diventata un fenomeno sistemico e prociclico degli ultimi dieci anni, protagonista indiscussa della recessione economica italiana (e non solo). Assumendo impetuosa il ruolo di epilogo nel ciclo di vita di ogni genere di impresa.

È da osservare che il contesto economico di riferimento in cui si trovano ad agire le aziende italiane è attualmente turbolento: caratterizzato da repentini ed imprevedibili cambiamenti che implicano un'elasticità non indifferente; ed è proprio in questo scenario che la sopravvivenza delle imprese viene messa in discussione; per poi terminare la propria corsa con la crisi, dalla quale un turnaround non è pressoché impossibile.

Tutto ciò è stato più che favorito dalla sommatoria in successione di leggi veterane incoerenti con l'ambiente mutevole di oggi e mai abrogate; dalla moltitudine di correzioni e di sostituzioni di norme decretate in materia negli anni trascorsi; che hanno generato uno stato di imbarazzo e disordine interpretativo, sia a livello legislativo che giudiziario, sottolineando palesemente la carenza, nella sostanza, di un testo innovativo ed unico a cui fare riferimento per ogni stadio della crisi.

Ci si è chiesti, arrivati a questo punto, e tendendo ben in considerazione che persino il concetto stesso di crisi, accennato per la prima volta nel classicismo, ha subito un aggiornamento rendendolo ancor più fedele al contesto attuale in cui ci troviamo oggi; per quanto ancora la crisi di impresa rimarrà normativamente prettamente incerta ed incongruente.

La gratificante risposta arriverà, forse anche troppo tardivamente, nell'agosto 2020, quando la nuova disciplina sulla crisi di impresa sarà completamente in vigore per identificarsi come una vera e propria rivoluzione dell'ordinamento normativo italiano in materia di "fallimento"<sup>1</sup>.

Obiettivo del presente lavoro è, quindi, quello di analizzare in maniera dettagliata le principali novità della così detta nuova Riforma Fallimentare e concentrarsi sugli aspetti stragiudiziali della stessa.

Il testo unico che volutamente raggruppa le nuove norme relativamente alla prevenzione ed alla risoluzione della crisi è il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, approvato con decreto il 12 gennaio scorso ed in vigore, solo in parte<sup>2</sup>, dal 16 marzo 2019, ovvero entro il 30° giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

---

<sup>1</sup> Per fare un esempio: il "fallimento", così come lo abbiamo chiamato fin d'ora, sarà rinominato, secondo il modello debtor oriented, "liquidazione giudiziale", con lo scopo di indurre psicologicamente l'imprenditore a comunicare tempestivamente e senza difficoltà o timore lo stato di crisi dell'impresa.

<sup>2</sup> Le novità più innovative del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza entreranno in vigore solo a partire dal 15 agosto 2020; mentre alcune modifiche al codice civile sono già entrate in vigore trascorsi i 30 giorni dalla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del relativo D.lgs. n. 14 del 12/01/2019.

Nel primo capitolo di questa tesi analizzeremo economicamente il concetto di azienda, addentrandoci nell'ambiente esterno di riferimento, caratterizzato dalla presenza costante di rischi, in cui operano tali istituti; affronteremo un excursus letterario ed economico per sottolineare le differenze che sorgono relativamente alla nozione di crisi; classificata secondo criteri oggettivi e soggettivi ovvero tramite approcci interni ed esterni. Porremo, poi, attenzione all'importante opposizione che si crea fra quest'ultima ed il concetto di declino. Infine esamineremo approfonditamente le varie cause, corrispondenti alle varie tipologie di crisi di impresa, all'origine della crisi stessa, fondamentali per prevenirla e contrastarla.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi dettagliata, a livello normativo e legislativo, delle principali novità del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: approvato col D.lgs. n.14 del 12 gennaio scorso, attuativo della legge delega n.155 del 19/10/2017. V'è sottolineata la particolare attenzione che porremo alla c.d. disciplina transitoria, applicabile a tutti quei casi di dubbia competenza, rientranti nel passaggio dalla vecchia alla nuova normativa. La nostra analisi avrà origine dalle norme fin d'ora applicate per poi giungere a tale recentissima riforma. Verranno ampiamente prese in esame le novità in materia di diritto societario che andranno a porre modifiche in alcuni articoli del codice civile e le novità in relazione alla nuova procedura di allerta e di composizione assistita della crisi: la prima, volta all'emersione tempestiva della crisi con anche la



collaborazione degli organi di controllo e dell'OCRI<sup>3</sup>; la seconda, volta al raggiungimento di un accordo fra l'azienda debitrice, assistita dall'OCRI, ed i propri relativi creditori, per la ricerca di una soluzione concordata della crisi.

Nell'ultimo capitolo si porrà maggiore enfasi al Titolo IV del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, relativo agli strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione della crisi. In opposizione a quanto fin d'ora imposto, tali strumenti, attualmente, si pongono in esecuzione antecedentemente la liquidazione giudiziale. Analizzeremo analiticamente il capo I ("Accordi"): in primis, approfondendo dettagliatamente le varie fasi degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento, con particolare attenzione al contenuto di tali piani e la relativa pubblicità che ne conferisce notizia ai terzi; in secondo luogo, esaminando analiticamente i cinque strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione.

Concluderemo tale percorso sottolineando come è stato necessario l'introduzione di questa nuova riforma e l'impatto che ha avuto nel sistema vigente.

---

<sup>3</sup> L'OCRI è l'Organismo di composizione della crisi d'impresa.

# CAPITOLO I

## LA CRISI: UN QUADRO TEORICO - DOTTRINALE

### I.1 La crisi d'impresa: evoluzione storica del concetto

L'azienda è un istituto economico duraturo, un insieme ordinato di fenomeni collegati e coordinati tra di loro, formanti un sistema<sup>1</sup>, volto al conseguimento di uno scopo comune<sup>2</sup>. Gli elementi che la caratterizzano e ne contraddistinguono il funzionamento, sono molteplici: la sua articolazione in sistemi e sub-sistemi, le interrelazioni tra essi, i legami funzionali con altri sistemi esterni<sup>3</sup>. L'azienda, in definitiva, si configura come un sistema aperto, dinamico e complesso la cui vita ed operatività è fortemente interconnessa con l'ambiente esterno di riferimento.

L'ambiente è definibile come spazio aperto, caratterizzato da tutte le influenze ed i condizionamenti che derivano dalle possibili interazioni fra l'impresa e le variabili che attraversano l'area dello spazio che definisce il contesto di

---

<sup>1</sup> Per approfondimento sul concetto di sistematicità si veda G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956, pag. 167; A. Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'origine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963, pag. 20 e segg.

<sup>2</sup> G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, pag. 5.

<sup>3</sup> S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999, pag. 6.

riferimento<sup>4</sup>; esso può costituire fonte di incertezza, minaccia ma anche di opportunità di sviluppo<sup>5</sup>.

Azienda ed ambiente, dunque, risultano tra essi fortemente interconnessi e vicendevolmente autoalimentanti, tanto che le dinamiche che intervengono in uno sono destinate a ripercuotersi inevitabilmente sull'altro.

Negli ultimi anni si è assistito al passaggio da ambienti stabili ad ambienti dinamici, turbolenti caratterizzati da incertezza e mutevolezza; il sistema aziendale è invece contraddistinto da elementi di rigidità (la struttura aziendale) che ne impediscono adattamenti continui e rapidi: da ciò trae origine il sistema dei rischi d'azienda<sup>6</sup>.

Il rischio può essere ricondotto a circostanze generali, competitive e specifiche; considerando, invece, i diversi interlocutori aziendali è possibile individuare rischi caratteristici, finanziari, organizzativi e di governance. All'interno di tale sistema è possibile rilevare una configurazione molto astratta di rischio, non riconducibile ad

---

<sup>4</sup> N. Lattanzi, *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, pag. 32.

<sup>5</sup> L'azienda viene considerata dal Giannessi come un'entità «costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne».; Giannessi, *Appunti di economia aziendale con particolare riferimento alle aziende agricole*, cit., pag. 11. Sul rapporto d'influenza reciproca tra l'azienda e l'ambiente si consulti V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, pag. 11.

<sup>6</sup> S. Garzella, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, Giappichelli, Torino, 2004, pag. 7.

alcun fatto concreto immediatamente individuabile dall'esterno, ma che invece investe l'essenza della vita d'azienda: si tratta del rischio economico generale<sup>7</sup>.

Il soggetto aziendale è chiamato, quindi, ad operare in una condizione di turbolenza e complessità, ricercando un equilibrio che non è mai definitivo ma sempre mutevole e quindi situazioni o pericoli di crisi risultano fisiologiche.

Definire il concetto di crisi in modo univoco è operazione difficoltosa; gli approcci utilizzati dai diversi autori che hanno analizzato questa tematica e le teorie formulate, sono contrastanti.

Il termine crisi deriva dal greco "krisis", che significa separazione, scelta; quindi, in tal senso l'impresa si troverebbe in una continua situazione di crisi. I primi studi sulla crisi hanno avuto origine nell'ambito delle dottrine di economia generale ed industriale.

In particolare, nell'ambito degli studi classici, Ricardo sosteneva come la crisi fosse legata alla sovrapproduzione, intesa come eccesso della capacità di produzione dei beni materiali sulla capacità di consumo della società, un elemento congiunturale e patologico, causato da elementi esogeni dal sistema economico<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Esso riguarda l'astratta possibilità che l'impresa, nel suo divenire, non abbia una stabile attitudine a remunerare congruamente, attraverso i ricavi conseguiti, i costi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi. U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 38.

<sup>8</sup> D. Ricardo, *Sui principi dell'economia politica e della tassazione*, Isedi, Milano, 1976.

In un periodo successivo, Jevons e Menger ritennero l'equilibrio come uno stato raggiungibile automaticamente con il libero operare delle forze in campo<sup>9</sup>, ma in tale ottica, secondo la più autorevole dottrina, le crisi sono praticamente impossibili e, se mai dovessero verificarsi, si potrebbero interpretare come accidenti congiunturali dovuti a fattori esterni<sup>10</sup>.

Nello stesso ambito, però, altri autori consideravano le crisi come un fenomeno strutturale. In particolare Sismondi sosteneva che la produzione cresce con l'accumulazione progressiva del capitale e non crea da sé la propria domanda; i lavoratori, potenziali futuri consumatori, infatti, ricevono solo una parte del valore da essi prodotto e quindi non sono in grado di riassorbire totalmente la produzione addizionale; gli imprenditori, al contrario, risparmiano il sovrappiù e ciò non si traduce in aumenti di consumi, ma se mai in nuovi investimenti che aumentano la produzione, accrescendo la crisi da sovrapproduzione stessa<sup>11</sup>.

Un'altra interessante teoria correla le crisi di impresa con i diversi sistemi di valori morali e conoscenze economiche proprie di ciascuna fase di sviluppo del sistema; nello specifico Tedeschi individua il periodo pre-industriale, l'epoca del primo capitalismo (inizio XIX sec.), l'epoca del capitalismo razionale e burocratico

---

<sup>9</sup> Sul concetto si veda C. Menger, *Principi fondamentali di economia*, Rubettino, Reggio Calabria, ed. 2001.

<sup>10</sup> R. Leckman, *Storia del pensiero economico*, Franco Angeli, Milano, 1993, pp. 273 e ss.

<sup>11</sup> J.C.L. Sismondi, *Nuovi principi di economia politica e della ricchezza nei suoi rapporti con la popolazione*, (ed.orig. 1819), ed.it. Isedi, Milano, 1975.

(fine XIX sec.), il periodo del capitalismo maturo (XX sec.) ed infine l'epoca post-industriale<sup>12</sup>.

Nella società pre-industriale, il termine crisi era riferito alla scomparsa dell'attività imprenditoriale mercantile; il mercante, infatti, non avendo tenuto con correttezza i libri contabili era così divenuto incapace di far fronte alle proprie obbligazioni; la crisi era sinonimo di scarsa moralità nelle relazioni commerciali e quindi di un vero e proprio furto nei confronti dei creditori.

Con l'affermarsi del primo capitalismo, il termine viene riferito alla incapacità della singola impresa di ottenere profitto, minando la sua capacità di sopravvivenza sul mercato.

Nell'epoca del capitalismo razionale e burocratico, la crisi nasceva dallo squilibrio tra le passività e le attività aziendali e portava nel tempo alla mancanza di liquidità e alla conseguente incapacità dell'impresa di far fronte alle proprie obbligazioni<sup>13</sup>.

Il capitalismo maturo ripropone la stessa concezione, ma con un accento sulla possibilità di uscire dalle stesse attraverso un'azione condotta dal management. Infine, nelle società post-industriali, la prospettiva delle crisi di impresa si sostanzia anche nella produzione di elevatissimi costi sociali.

---

<sup>12</sup> A. Tedeschi, *Crisi d'impresa*, Egea, Milano, 1993, pag. 8.

<sup>13</sup> S. Asta, *Crisi d'impresa e risanamento: istituti alternativi al fallimento*, Pisa, 2013, pag. 14.

In ambito economico-aziendale le varie definizioni di crisi appaiono più lineari ed omogenee.

Vicari, ad esempio, pone l'accento sugli elementi intangibili del sistema aziendale, definendo la crisi come l'epilogo di una situazione di degrado delle risorse immateriali (conoscenza e fiducia) che, invece di arricchire il patrimonio aziendale favorendo lo sviluppo dell'impresa, innescano un circuito vizioso che, in assenza di interventi di risanamento, conduce al progressivo impoverimento dell'azienda<sup>14</sup>.

In sostanza, la crisi aziendale costituisce un grave stato patologico dell'azienda, tale da poterne compromettere la stessa sopravvivenza e da richiedere impegnativi interventi risanatori per ripristinare il perduto stato di equilibrio. Il sopraggiungere di momentanei o comunque non prolungati intervalli di calo delle prestazioni dell'impresa può essere considerato fisiologico e ricorrente, specie se si attivano adeguati sistemi di controllo e permangono in tutta la loro efficacia le energie manageriali ed imprenditoriali dei momenti migliori<sup>15</sup>.

Essa è la fase conclamata, ed esteriormente apparente, del declino, cioè la continuazione di una traiettoria negativa delle vicende dell'impresa in cui

---

<sup>14</sup> S. Vicari, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, 1992.

<sup>15</sup> P. Bastia, *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino, 1996, pag. 12.

l'aggravamento degli squilibri economici e finanziari è pienamente percepito all'esterno<sup>16</sup>.

Secondo un'altra autorevole dottrina, successo e crisi mostrano due percorsi simili. Il primo può essere definito come un fenomeno interfunzionale ad azione progressiva e con capacità di crescita direttamente proporzionata al grado di sistematicità della combinazione produttiva<sup>17</sup>.

Il successo trae origine dalle condizioni di eccellenza di alcune funzioni aziendali, ma si realizza soltanto attraverso una diffusione progressiva alle altre. Anche la crisi nasce in specifiche aree e si diffonde più o meno velocemente all'intero sistema.

Essa rappresenta un momento di svolta, condizione instabile caratterizzata dall'incombere di un momento decisivo<sup>18</sup>; un episodio di particolare gravità in cui a pesanti conseguenze economiche si affiancano un forte impatto sui mezzi di comunicazione e di una potenzialità di lesione dell'immagine aziendale<sup>19</sup>.

La crisi è un'emergenza improvvisa, capace di infrangere gli equilibri routinari dell'organizzazione o della comunità, che può danneggiare la posizione competitiva dell'azienda e richiede attenzione immediata; un evento caratterizzato da bassa probabilità di accadimento, ma con gravi conseguenze, che minaccia gli obiettivi

---

<sup>16</sup> G. Bertoli, *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano, 2000, p.11

<sup>17</sup> U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, cit., pag. 97.

<sup>18</sup> P. Guerra, *Crisis Management*, Egea, Milano, 2000, pag. 86.

<sup>19</sup> P. Tagliavini, *Rapporto Risk Management*, Egea, Milano, 1996, pag. 132.



fondamentali di un'organizzazione; una minaccia per la reputazione e la sopravvivenza dell'istituto<sup>20</sup>.

Essa rappresenta un grande momento di verità che mette a nudo le capacità organizzative effettive delle istituzioni coinvolte e ancor più le loro culture profonde<sup>21</sup>; è qualificabile come un processo di diminuzione nel tempo della vitalità e della probabilità di sopravvivenza dell'impresa in conseguenza di una scarsa efficienza ed efficacia dei processi di governo e/o della struttura operativa<sup>22</sup>.

La crisi non è solo evento negativo da evitare ad ogni costo, ma si inserisce quasi costruttivamente nel ciclo dell'impresa, che in via di principio non vede strutture costanti e immutabili, ma si traduce invece in un processo dinamico nel quale anche situazioni tipicamente patologiche trovano collocazione utile seppure atipica<sup>23</sup>.

È quindi possibile identificare dei tratti qualificanti le crisi: importanza ed elevata gravità dell'evento, effetto sorpresa, forte pressione temporale, inapplicabilità delle procedure decisionali e di comportamento routinarie, aspra

---

<sup>20</sup> N. Misani, *Gestioni delle crisi*, Egea, Milano, 1996, pag. 98.

<sup>21</sup> P. Lagadec, *Crisis Management*, FrancoAngeli, Milano, 1994, pag. 174.

<sup>22</sup> P. Piciocchi, *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità. L'approccio sistemico vitale per l'analisi dei processi di crisi*, Giappichelli, Torino, 2003, pag. 67.

<sup>23</sup> G. Libonati, *La crisi dell'impresa*, Milano, 1985, p. 234.; Terranova sottolinea che è essenziale trattare della crisi alla luce della disciplina dell'impresa in bonis, perché in realtà si tratta di varianti, una fortunata, l'altra sfortunata, del medesimo fenomeno», P. Terranova, *Problemi di diritto concorsuale*, Cedam, Padova, 2011, pag. 189; Le crisi delle imprese possono costituire occasione o opportunità per innovazioni o cambiamenti, anche radicali : sotto questo aspetto, esse rappresentano un fattore decisivo di processi di ristrutturazione economica indissociabili dal funzionamento stesso di un'economia di mercato, P. Capaldo, *Crisi d'impresa e suo risanamento*, Egea, Milano, 1987, pag. 315.

alterazione degli equilibri abituali, minaccia per la reputazione e la sopravvivenza dell'organizzazione.

A partire dagli anni '70, le crisi hanno cessato di essere fenomeni sporadici diventando ricorrenti, diffusi, collegati all'instabilità dell'ambiente. Nell'aspetto più propriamente aziendale, è una manifestazione di tipo patologico che può svilupparsi su più stadi. All'origine vi sono squilibri ed inefficienze, di origine interna od esterna (1° stadio); se ciò perdura, si ha come conseguenza la produzione di perdite (2° stadio). La fase successiva è caratterizzata dall'insolvenza, cioè l'incapacità di fronteggiare gli impegni assunti. Infine, lo stadio finale del dissesto è contraddistinto dall'incapacità permanente dell'attivo di fronteggiare il passivo<sup>24</sup>.

Tuttavia, nonostante i due concetti siano strettamente collegati tra loro, è necessario distinguere il declino dalla crisi: il primo, infatti, è caratterizzato dalla distruzione di valore nel tempo ossia dalla riduzione del capitale economico a causa del deterioramento dei flussi di cassa attuali e prospettici, la seconda, invece, rappresenta l'evoluzione, in assenza di intervento del declino<sup>25</sup>. È necessario agire ed affrontare la crisi in tempo, magari al primo stadio, quando non ha generato ancora perdite o, ancor peggio, si è tramutata in insolvenza. Nella fase iniziale il processo è molto graduale e produce erosione di liquidità, assorbimento di quote del capitale, incremento dei debiti. Gradualmente, questo, si trasforma in

---

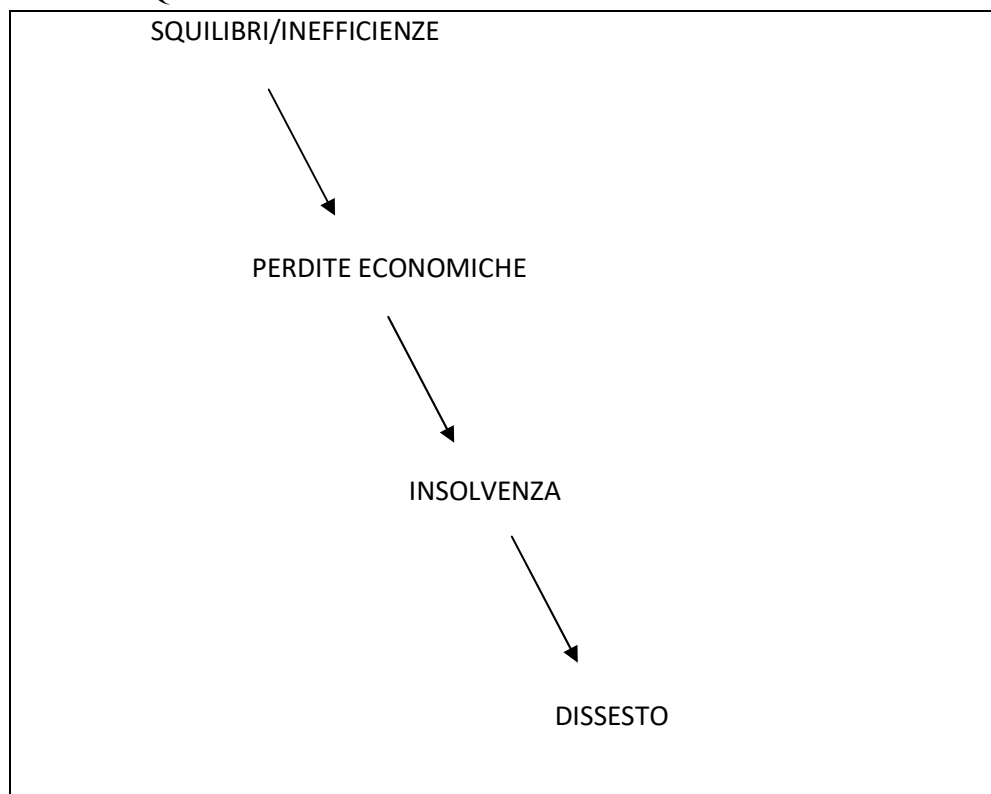
<sup>24</sup> L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Ciri, Milano, 1986, pag. 11.

<sup>25</sup> L. Guatri, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995, pag. 26.

insolvenza, producendo perdita di fiducia e di credito, perdita della clientela, incapacità a fronteggiare le scadenze. Lo stadio successivo, il dissesto, si manifesta attraverso uno squilibrio patrimoniale permanente, squilibrio finanziario strutturale, una palese difficoltà nel rispettare le scadenze dei pagamenti ed una capitalizzazione negativa<sup>26</sup>.

La tabella successiva mostra l'evoluzione per stadi del percorso che crisi e dissesto possono seguire

Tabella I.1 I QUATTRO STADI DELLE CRISI AZIENDALI



FONTE: L. Guatri, *Crisi e risanamento delle aziende in crisi*, op. cit., pag. 13.

---

<sup>26</sup> G. Mariani, *Dalla crisi alla creazione di valore*, Pisa, 2012, pag. 35

In questa direzione, lo stesso autore individua quattro stadi di sviluppo: i primi due riferiti al declino, mentre i rimanenti alla crisi in senso stretto<sup>27</sup>.

Il primo stadio è definito di incubazione, ed è appunto caratterizzato dai primissimi segnali di squilibri e decadimenti, difficili da percepire, sia per una naturale tendenza della proprietà e management a rifiutare l'esistenza stessa di sintomi di criticità, sia perché in uno sguardo unitario e d'insieme, molti punti di debolezza risultano ampiamente compensati da punti di forza e, quindi, i segnali manifesti negativi appaiono celati. L'impresa che, pur in mezzo a tali difficoltà, riuscisse ad autodiagnosticare una situazione critica ancora in fieri, da questa fase incubatoria potrebbe addirittura trarre giovamento, utilizzando questo feedback negativo per prevenire, ad esempio, un segnale di debolezza non specifico, ma comune a tutte le imprese del settore, anticipando così gli interventi risolutivi e fissando un durevole gap competitivo<sup>28</sup>.

Il secondo stadio è definito della maturazione, reso manifesto da perdite di valore del capitale e di flussi reddituali, così come analizzato in precedenza. Se l'impresa mantiene la tendenza alla cecità nei confronti delle criticità latenti e non ha il coraggio di intraprendere delle scelte tempestive ma comunque dolorose, si può arrivare ad ulteriore stadio di crisi, il terzo, cioè quello delle ripercussioni delle perdite sui flussi finanziari e sull'immagine e la fiducia dell'impresa sul mercato; è

---

<sup>27</sup> L. Guatri, *Tunaround: declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, Milano, 1995, pp. 74 e ss.

<sup>28</sup> S. Asta, *Crisi d'impresa e risanamento: istituti alternativi al fallimento*, Pisa, 2013, pag. 26.

il primo segnale “esterno” della crisi, si cominciano ad assottigliare le riserve ed il capitale sociale viene progressivamente eroso per coprire le perdite pregresse; tutto ciò deteriora l’immagine finanziaria dell’impresa e, come visto, penalizza fortemente il ricorso potenziale al mercato del credito.

Il quarto stadio è la fase conclamata ed esplosiva di crisi che lede in modo incontrovertibile, anche se differente, tutti gli stakeholders: in ordine di gravità, insolvenza e dissesto rappresentano le possibili forme di manifestazione<sup>29</sup>. Lo stato di insolvenza è caratterizzato dall’incapacità, da parte dell’impresa, di far fronte regolarmente alla scadenza delle proprie obbligazioni; l’intera struttura aziendale ne esce sconvolta a tutti i livelli: gli istituti di credito non solo cessano di concedere affidamenti, ma addirittura possono imporre rientri immediati di quelli precedentemente concessi; tra i fornitori si diffonde il timore del rischio di mancato pagamento e ciò potrebbe ripercuotersi sia sulla regolarità degli approvvigionamenti, sia sul regolare meccanismo dei debiti di funzionamento, alla base della normale gestibilità dei flussi economico-finanziari, anche i dipendenti, i clienti e la comunità sociale, cominciano a non avere più fiducia nell’istituzione

---

<sup>29</sup> Tutto questo avvalorava la tesi secondo cui, contrariamente a quanto l’immaginario collettivo porterebbe a pensare, i fattori finanziari della crisi, lo si ribadisce, non rappresentano delle cause ma se mai degli effetti, delle conseguenze delle crisi stesse. A tal proposito, vari sono i contributi in dottrina: P. Bastia, *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, 1996; G. Forestieri, *Banche e risanamento delle imprese in crisi*, Egea, Milano, 1995; S. Sciarelli, *La crisi di impresa. Il percorso di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 1995.

aziendale, minando quell'auspicabile rapporto reciprocamente vivificante tra l'impresa e l'ambiente sociale in cui essa vive ed opera.

Con il dissesto, invece, l'impresa si trova in uno stato degenerativo avanzato, caratterizzato da una condizione di permanente squilibrio a livello economico-finanziario e conseguentemente anche patrimoniale.

I percorsi appena delineati presentano il sentiero di discesa che attraversa l'azienda in crisi. Nonostante il dissesto non possa escludersi come meta finale della crisi, è altresì possibile pensare che la stessa crisi possa invece rappresentare l'opportunità di originare nuova ricchezza e di raggiungere nuove posizioni di vantaggio competitivo e di successo.

## **I.2 Le cause della crisi**

L'individuazione e l'analisi delle cause di una crisi aziendale è stato e continua ad essere un argomento di grande interesse, non solo negli studi accademici, ma anche nel mondo professionale.

Comprendere le cause della crisi diviene importante perché ciò rappresenta il punto di partenza per comprendere se i rimedi proposti consentiranno la rimozione delle criticità. Se il soggetto chiamato a individuare le difficoltà aziendali confondesse i sintomi con le cause, limitandosi ad implementare interventi finalizzati a riportare in equilibrio i valori di bilancio senza rimuovere i fattori all'origine della traiettoria degenerativa, l'azione correttiva produrrebbe effetti solo

nel breve termine, determinando, nei casi più gravi, la degenerazione in crisi irreversibile.

In dottrina sono state individuate alcune classificazioni da operare sulla base di differenti criteri, quali ad esempio la tipologia dei sintomi<sup>30</sup>, la natura oggettiva o soggettiva dei fattori scatenanti la crisi e l'origine interna o esterna degli stessi<sup>31</sup>.

Per quanto riguarda la prima classificazione, operata sulla base dei sintomi della crisi, è possibile individuare tre tipologie di crisi, ovvero finanziarie, di liquidità e da insolvenza.

Ci si trova di fronte ad un'azienda affetta da squilibrio finanziario, quando, per fronteggiare gli sfasamenti temporali che intercorrono tra l'investimento e il recupero delle somme attraverso le vendite essa ricorre all'indebitamento in maniera eccessiva sia per quantità che per qualità, mettendo a repentaglio la proficua prosecuzione dell'attività<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Afferma Riparbelli: alcuni sintomi sono stati scambiati in passato per la malattia, per esempio le alterazioni strutturali del capitale non costituiscono una deficienza organica dell'azienda, ma l'indice riflesso di uno stato patologico esistente all'interno dell'impresa o di una anormalità dell'ambiente esterno. A. Riparbelli, *Il contributo della ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 64.

<sup>31</sup> Un'attenta analisi delle difficoltà che l'azienda sta attraversando, potrà infatti attribuire la responsabilità ai protagonisti della vita aziendale (manager, soci e dipendenti), oppure ad altri fattori interni o esterni. A. Canziani, *Le strategie d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1977, pagg. 15 e segg.

<sup>32</sup> Nelle aziende con squilibri di tipo finanziario in atto si possono riscontrare uno o più dei seguenti sintomi: netta prevalenza di mezzi finanziari a titolo di debito, prevalenza di debiti a breve termine, mancanza di correlazione tra mezzi finanziari stabilmente disponibili e investimenti a lungo termine. S. Proserpi, *L'insolvenza e la crisi aziendale: aspetti introduttivi*, Giuffrè, Milano, 2006, pag. 5.

Il concetto di liquidità di un'azienda si riscontra nella capacità della stessa di procurare denaro necessario per fronteggiare le passività a breve termine. Pertanto, quando non si riesce a produrre denaro sufficiente per far fronte alle necessità giornaliere, ci si trova in una condizione di crisi di liquidità<sup>33</sup>.

L'insolvenza può essere definita come l'incapacità di affrontare regolarmente le obbligazioni e quindi i pagamenti in scadenza. Tuttavia, tali distinzioni appaiono molto più sfumate nella realtà: l'agire aziendale si connota per una moltitudine di attività complesse e complementari strettamente correlate. La crisi non è originata esclusivamente da una singola circostanza; in più, gli squilibri iniziali si riflettono su tutto il sistema aziendale rendendo impossibile determinare una singola causa quale fattore scatenante della stessa<sup>34</sup>.

La seconda classificazione, invece, distingue le crisi in relazione all'origine soggettiva o oggettiva dei fattori scatenati le stesse.

---

<sup>33</sup> Per non incorrere nella crisi di liquidità, l'azienda deve essere in grado di anticipare i flussi di entrata di cassa derivanti dalla vendita di beni o servizi forniti alla clientela, ai flussi di uscita generalmente connessi ai pagamenti di debiti verso fornitori per l'acquisto di materie prime o di altri fattori della produzione, da pagamenti di stipendi e di salari al personale e di tutte le altre spese correnti di gestione. Per coordinare meglio la gestione finanziaria di cassa, l'azienda può ricorrere alla disponibilità bancaria che possa permettere lo smobilizzo dei crediti a breve termine, come pure ricorrere a fonti complementari rispetto ai fidi classici quali leasing, factoring, fidejussioni. Inoltre, esistono anche delle fonti di liquidità esterne alla gestione aziendale che si evidenziano nell'apporto di capitale proprio, di nuovi prestiti a lungo termine e vendita di attività fisse. G. Ferrero, *Finanza Aziendale*, Giuffrè, Milano, 1981, pag. 28

<sup>34</sup> Si commette un errore grossolano nel parlare di crisi finanziaria, perché l'aspetto finanziario non è né può essere principale o addirittura autonomo rispetto a quello economico. Le crisi sono sempre dovute a squilibri tra costi e ricavi che, successivamente, si traducono in fatti finanziari. S. Sciarelli, *Pianificazione e controllo*, cit., pag. 11.



In particolare, il primo aspetto individua nelle cause di natura soggettiva, cioè risalenti agli uomini, l'unica fonte del successo o insuccesso aziendale. In primo luogo, viene messo sotto accusa il management, dalle cui scarse capacità spesso dipende il cattivo andamento dell'azienda.

In secondo luogo, le critiche si appuntano sui detentori di capitale, dalle cui politiche la crisi trae talvolta origine: eccessive distribuzioni di dividendi, timore del rischio, indisponibilità a fornire garanzie ai creditori, errata scelta del management, sono alcuni degli esempi più frequenti. Infine, altre critiche possono investire gli addetti alla produzione, all'organizzazione, alla vendita, constatandone le inefficienze.

Secondo questa analisi di tipo soggettivo, dunque, all'origine della crisi vi sono soggetti protagonisti della vita aziendale: le loro inefficienze, i loro errati comportamenti, le loro incapacità, le loro errate scelte ed analisi sono considerati la causa prevalente dei processi di crisi.

Questo approccio, però, non si rivela come il più adatto a descrivere la complessa realtà della crisi; essa può dipendere anche da fenomeni e da forze che sfuggono al controllo degli uomini d'impresa. Basti pensare ai fenomeni esterni all'impresa, che pure possono concorrere notevolmente a provocare la crisi: il rincaro di alcuni fattori produttivi, l'effetto della concorrenza sui prezzi di vendita, la diminuzione della domanda globale ecc.

La crisi d'impresa è un fenomeno collegato al dinamismo ed all'instabilità dell'ambiente. Infatti, secondo un'autorevole dottrina il fattore dominante delle stesse può essere ricollegato all'evoluzione dell'ambiente e del mercato oppure alla mancata ristrutturazione ed innovazione dell'attività aziendale<sup>35</sup>. È possibile distinguere situazioni di crisi a matrice esterna, nelle quali l'impatto di fattori al di fuori del controllo imprenditoriale è determinante, da situazioni di crisi a matrice interna, nelle quali errori strategici ed organizzativi compiuti dal management rappresentano la causa primaria dello stato patologico<sup>36</sup>.

Per quanto concerne la crisi di matrice esterna, è possibile distinguere tre casi. Quello più comune è rappresentato dalla crisi settoriale che investe interi comparti dell'economia e che si riflettono su tutte le aziende operanti all'interno dello stesso comparto. Le crisi settoriali possono avere cause economiche oppure cause ecologiche ed accidentali.

Per quanto concerne, invece, le crisi di matrice interna, esse traggono la loro origine principalmente da errori decisionali del vertice o da inefficienze insite nelle funzioni aziendali; è possibile, quindi, individuare differenti tipologie di crisi, ovvero:

---

<sup>35</sup> S. Sciarelli, *La crisi di impresa*, cit., pagg. 17 e ss.

<sup>36</sup> S. Asta, *Crisi d'impresa e risanamento: istituti alternativi al fallimento*, Pisa, 2013, pag. 38.

- crisi strategiche, dovute ad errori nella composizione del mix portafoglio degli investimenti, a scarsi livelli di imprenditorialità o all'inesistenza di un orientamento e di una tensione all'innovazione;
- crisi competitive o di posizionamento, causate da errori nella scelta dei segmenti di mercato da servire;
- crisi dimensionali, collegate ad uno squilibrio tra potenzialità organizzative e risultati in termini di produttività, economicità e redditività;
- crisi operative o da inefficienze, correlate ad uno squilibrio tra costi e rendimenti dei fattori produttivi.

Le crisi settoriali richiedono strategie di riconversione produttiva; quelle di mercato, strategie di riposizionamento della gamma; quelle strutturali, strategie di ristrutturazione, e, infine, quelle da inefficienza, strategie di riorganizzazione aziendale.

**Tabella I.2 Una classificazione delle crisi di impresa**



FONTE: S. Sciarelli, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 2006, pag. 11

Le due classificazioni, quella operata su criteri oggettivi o soggettivi e quella su approcci interno ed esterno, tuttavia, spesso trovano molti punti di comunanza, tanto che è possibile affermare che la crisi non origina mai solo da cause interne o esterne o soggettive o oggettive, piuttosto esse sono riconducibili e generate dalla coesistenza e concomitanza di una serie di variabili di differente natura.

Le classificazioni poc'anzi presentate, infatti, possono intendersi unicamente come esemplificazioni, in realtà la crisi non è mai solo interna o esterna, o

soggettiva o oggettiva, in quanto ogni fattore riconducibile ad una determinata categoria è al contempo causa e conseguenza di altri fattori rientranti in un'altra categoria.

Sotto quest'ottica, l'impostazione di Guatri circa la definizione delle principali cause della crisi non si basa su una classificazione o distinzione in differenti categorie, piuttosto l'autore si basa su approccio "obiettivo" ed individua cinque tipologie di crisi in relazione alle cause che le provocano<sup>37</sup>:

- a) la crisi da inefficienza;
- b) la crisi da sovraccapacità /rigidità;
- c) la crisi da decadimento dei prodotti;
- d) la crisi da carenza di programmazione / innovazione;
- e) la crisi da squilibrio finanziario.

La crisi da inefficienza si determina quando uno o più settori dell'attività aziendale operano con rendimenti non in linea con quelli dei competitors. L'area nella quale tale situazione si manifesta con più evidenza è quella produttiva. Varie ragioni possono determinare un livello di costi superiore alla media del settore o comunque alle migliori aziende concorrenti: la disponibilità di strumenti produttivi

---

<sup>37</sup> L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., pagg. 11 e ss.

in tutto o in parte obsoleti, la scarsa capacità o lo scarso impegno della manodopera, l'utilizzo di tecnologie non aggiornate, ecc., sono solo alcune delle possibili cause.

Lo stato di inefficienza non riguarda solo l'area produttiva, ma può investire altre aree di attività, quali l'area commerciale, amministrativa e finanziaria.

Nella funzione amministrativa, ad esempio, possono constatarsi: un carente ed intempestivo sistema informativo inefficace supporto al processo decisionale, scarsa razionalità nelle procedure ed eccessi di burocratizzazione dei processi.

Nella funzione commerciale possono crearsi reti di vendita che non ottengono risultati commisurati rispetto ai costi assorbiti, o campagne pubblicitarie mal condotte o mal impostate, segmentazioni del mercato poco significative, ecc.

Nella funzione finanza, infine, elementi di inefficienza sono ravvisabili nella scarsa capacità di attivare canali di finanziamento adeguati a livello quali quantitativo rispetto allo specifico fabbisogno finanziario d'impresa, ad un costo negoziato sostenibile e possibilmente inferiore rispetto a quello negoziato dalle imprese concorrenti.

La crisi da sovraccapacità / rigidità può trarre origine da una delle seguenti situazioni:

- duratura riduzione del volume della domanda per l'azienda (con conseguente caduta della dimensione reale dei ricavi) originata da fenomeni di sovraccapacità produttiva a livello dell'intero settore.

Tale situazione delinea un'ipotesi tipica di crisi derivante da un eccesso di capacità produttiva rispetto alle possibilità di collocamento sul mercato;

- duratura riduzione del volume della domanda per l'azienda connessa alla perdita di quote di mercato. In tal caso, la sovraccapacità interessa unicamente l'impresa colpita dal fenomeno; non si hanno, perciò, manifestazioni a livello settoriale. Per il modo in cui sono originate, le difficoltà appaiono allora più gravi, poiché connesse a debolezze specifiche dell'azienda. L'unica possibilità di evitare la crisi è un sollecito processo di adeguamento dei costi;
- sviluppo dei ricavi inferiore alle attese, a fronte di investimenti fissi precostituiti per maggiori dimensioni.

Negli anni passati, molte aziende, al fine di sfruttare le economie di scala, accrescere quote di mercato, hanno intrapreso una fase di crescita aziendale, puntando, in particolar modo, ad un modello di sviluppo dimensionale dell'azienda, generando, in siffatto modo, un irrigidimento delle strutture e dei processi, portando all'impossibilità di adattare, in modo rapido e tempestivo, l'azienda ai momenti di crisi ovvero al cambiamento del mercato<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> S. Asta, *Crisi d'impresa e risanamento: istituti alternativi al fallimento*, Pisa, 2013, pag. 40.

La crisi da decadimento dei prodotti è causata dalla riduzione dei margini positivi tra prezzi e costi al di sotto del limite necessario per la copertura dei costi fissi e per garantire una sufficiente misura di utile.

L'assenza di utili e la mancata copertura, anche parziale, dei costi fissi trascina l'azienda nelle fasi preliminari della crisi, portando dapprima al manifestarsi di segnali di squilibrio e successivamente provocando perdite.

Gli strumenti operativi che consentono di misurare il fenomeno in esame, ovvero la redditività del prodotto, sono il margine lordo di contribuzione e il margine semilordo di contribuzione<sup>39</sup>.

La crisi da carenze di programmazione / innovazione deriva da profonde carenze di alcune funzioni di rilievo, quali la programmazione e l'innovazione.

L'incapacità di programmare va intesa come incapacità di adattare le condizioni di svolgimento della gestione ai mutamenti ambientali. Le aziende totalmente incapaci di adoperarsi in tal senso operano guardando solo nel breve periodo, avendo, cioè, come unico obiettivo, il conseguimento di qualche risultato a breve termine, ma nel contempo trascurano totalmente la predisposizione delle condizioni necessarie per affrontare il futuro<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Il margine lordo di contribuzione di un prodotto è il risultato economico con cui quel prodotto contribuisce alla copertura dei costi fissi e all'ottenimento di un profitto aziendale. Il margine semilordo di contribuzione segnala il reddito di specifica competenza di un prodotto, conseguito impiegando risorse finalizzate a quello specifico scopo, senza considerare le risorse generali o comuni. U. Sosterò, *Analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2000, pag. 162.

<sup>40</sup> La duplice prospettiva temporale della strategia e, di conseguenza dell'analisi strategica, è stata oggetto di indagine e riflessione di molti autorevoli autori, in particolare, Drucker scrive: "Il



La conseguenza è un progressivo peggioramento delle capacità di produrre reddito e, quindi, della capacità di resistere sul mercato alle inevitabili fasi di generale difficoltà.

La carenza di programmazione significa spesso anche incapacità di coinvolgere il management ed il personale nello svolgimento della gestione<sup>41</sup>.

La formazione di programmi e l'individuazione di chiari obiettivi è, infatti, strumento che sollecita la partecipazione degli individui; al contrario, la carenza, la contraddittorietà o l'incertezza degli obiettivi e l'indeterminatezza riguardante le vie per il loro raggiungimento provocano reazioni negative; il management ed il personale non si sentono coinvolti all'azione in corso di svolgimento, alla quale partecipano spesso con scarso impegno e senza speranza di ottenerne vantaggi.

---

management non ha altra scelta che anticipare il futuro, tentare di modellarlo attivamente e stabilire un equilibrio tra mete a breve e a lungo termine. (...) In altri termini, anche la pianificazione a lungo termine più elaborata risulterà un'esercitazione a vuoto se non sarà costruita e pianificata sulla base dei programmi e delle decisioni a breve termine. E, inversamente, se le pianificazioni a breve, cioè le decisioni sull'hic et nunc, non sono integrate e complementari ad un piano d'azione unificato, saranno soltanto espedienti, scommesse, direttive sbagliate." P.F. DRUCKER, *Manuale di Management*, Milano, Etas, 1973, pp. 135 e 136.

<sup>41</sup> La pianificazione consiste nell'anticipazione di una serie di decisioni tra loro coordinate. L'output della pianificazione è il piano, cioè il documento strategico nel quale sono ordinati in un sistema quantitativo preventivo i dati riguardanti la gestione futura nell'ambito delle previsioni attuate, degli obiettivi prefissi e delle combinazioni scelte per il loro raggiungimento. La programmazione, invece, riguarda il processo di determinazione operativo, sulla base dei dati previsti, degli obiettivi realizzabili in rapporto ai mezzi a disposizione. In pratica, la pianificazione, sulla base della definizione della strategia aziendale, va a mostrare come le stesse possono essere sviluppate nell'arco temporale del medio e lungo periodo. La programmazione, invece, si concentra sulla traduzione delle strategie evidenziate nel piano in programmi operativi. Quindi, i due concetti sono direttamente collegati rispettivamente alla visione strategica e a quella operativa. M. Saita, *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano 2001, pag. 56.

Altro rilevante fattore di crisi è la carenza di innovazione<sup>42</sup>: l'impresa ben difficilmente si mantiene nel tempo produttiva di risultati positivi senza frequenti iniezioni di nuove idee, che si traducono nell'individuazione di nuovi prodotti, di nuovi mercati, di nuovi modi di produrre, di nuovi modi di presentare e diffondere i prodotti, di accrescere la lealtà dei clienti, e così via. In generale, ciò significa la capacità di studiare nuove opportunità e di ricercare nuove e più valide combinazioni.

Infine, la crisi da squilibrio finanziario è imputata agli squilibri finanziari ed agli oneri insostenibili che ne derivano.

Con squilibrio finanziario si allude a situazioni caratterizzate dai seguenti eventi (o da alcuni di essi): grave carenza di mezzi propri (a titolo di capitale) e corrispondente netta prevalenza di mezzi a titolo di debito, netta preponderanza di debiti a breve termine rispetto alle altre categorie di indebitamento, squilibri tra investimenti duraturi e mezzi finanziari stabilmente disponibili, insufficienza o inesistenza di riserve di liquidità, scarsa o nulla capacità dell'azienda a contrattare le condizioni del credito, difficoltà a seguire ed affrontare le scadenze, con il conseguente ritardo di alcune categorie di pagamenti<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> L'innovazione può essere definita come la messa in opera di una concezione nuova del o nel processo di creazione del valore; di solito è la traduzione in termini operativi di un'intuizione o di nuove conoscenze riguardanti la produzione, l'organizzazione interna o il modo in cui l'azienda si relaziona con i diversi stakeholder. Per essere giudicata positivamente deve contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo durevole. C. Catturi, *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003, pag. 87.

<sup>43</sup> S. Asta, *Crisi d'impresa e risanamento: istituti alternativi al fallimento*, Pisa, 2013, pag. 26.

Lo squilibrio finanziario è, senza dubbio, generatore di perdite economiche.

Ciò dipende dall'eccezionale entità degli oneri finanziari, provocati dal pesante indebitamento e dal suo elevato costo. Tuttavia, non è da escludere che lo stesso sia, a sua volta, generato da altri profondi fattori di crisi come quelli precedentemente descritti.

Nonostante la classificazione proposta dal Guatri abbia il pregio di indagare le cause della crisi calandosi nella realtà quotidiana dell'impresa, è possibile evidenziare come in dottrina molti autori abbiano evidenziato particolari criticità. La gestione dell'impresa, passando da un'economia di scarsità (tipica del periodo post-bellico) ad un'economia affluente, diventa più complessa perché cresce il grado di competizione ed aumenta il peso delle variabili esterne (politiche di marketing) ed interne (politiche di produzione) nella conduzione strategica aziendale. Se a ciò si aggiunge il rapido sviluppo tecnologico che annulla preesistenti vantaggi correlati alla disponibilità di idonee tecnologie e allo sfruttamento del costo storico, si ha chiara l'idea dell'elevata professionalità che è necessaria nella gestione dell'impresa per evitare fenomeni di crisi e favorire processi di sviluppo. Anche se il fattore dominante può essere ricollegato all'evoluzione dell'ambiente e del mercato oppure alla mancata ristrutturazione ed innovazione, è evidente che tra fenomeni evolutivi ambientali e carenze imprenditoriali esiste un rapporto assai stretto.

## **CAPITOLO II**

# **LE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL NUOVO CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA**

### **II.1 Aspetti introduttivi**

Con il D.lgs. 12.01.2019 n. 14, di attuazione della legge delega 19.10.2017 n. 155, di riforma organica delle procedure concorsuali, è stato approvato il nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza.

La nuova disciplina è suddivisa in quattro parti, ed è composta complessivamente da 391 articoli. L'entrata in vigore, ai sensi dell'art. 389 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, è prevista per il 15.08.2020, dopo il decorso del termine di 18 mesi dalla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale avvenuta in data 14.02.2019, salvo alcune eccezioni (tra le quali si annoverano, gli interventi sul diritto societario e l'istituzione di un Albo dei soggetti preposti alla gestione ed al controllo della crisi), la cui entrata in vigore è stata prevista entro il 30° giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale, ossia in data 16.03.2019; pertanto, fino a quel momento, la crisi d'impresa continuerà ad essere regolata dalle vigenti discipline, tra tutte, il RD 19.03.42 n. 267 e la L. 27.01.2012 n. 3.

L'esigenza di una riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza nasce per porre rimedio all'eccesso di produzione legislativa che ha interessato (specialmente

tra il 2005 e il 2012) le procedure concorsuali e che ha alimentato la formazione di contrasti giurisprudenziali e dottrinali. L'esigenza di una risistemazione complessiva della materia concorsuale, inoltre, si è resa necessaria in ragione delle sollecitazioni provenienti dall'Unione europea.

Con il D.lgs. 12.01.2019 n. 14 il legislatore interviene in questa direzione, riformando “le discipline delle procedure concorsuali”, mediante l'adozione di un unico modello processuale per l'accertamento dello stato di crisi e dell'insolvenza<sup>1</sup>.

Il codice della crisi di impresa e dell'insolvenza introduce, inoltre, le innovative procedure di controllo interno ed esterno, c.d. “alert”, volte ad intercettare la crisi mediante una diagnosi precoce e a favorire un intervento tempestivo, secondo la logica della prevenzione (“forward looking”), onde evitare che la crisi si traduca in insolvenza irreversibile.

Il sistema di segnalazione tempestiva implica un cambiamento radicale di “cultura” nella gestione della crisi, che viene orientata verso la pianificazione ed il controllo<sup>2</sup>.

A tal fine, si è reso necessario dotare coloro che esercitano l'attività d'impresa di nuovi assetti organizzativi. Il nuovo codice è concepito per salvaguardare la

---

<sup>1</sup> Il lemma “discipline” coniugato al plurale, come ha osservato una parte della dottrina, esprime la volontà del legislatore di riformare il sistema di regole sulla crisi di impresa; volontà tradita, però, dalla espunzione dalla legge delega della riforma dell'amministrazione straordinaria. In questi termini, cfr. M. Fabiani, *Il codice della crisi di impresa e dell'insolvenza tra definizioni, principi generali e qualche omissione*, Il foro italiano, 2019, Vol.1, p. 162 ss.

<sup>2</sup> Cfr. A. Danovi, R. Ranalli, *Le imprese devono attrezzarsi per gli strumenti di allerta della crisi*, Il Quotidiano del Commercialista, [www.eutekne.info](http://www.eutekne.info), 2018.

capacità operativa, il valore economico dell'impresa e la continuità aziendale ("going concern"), rendendo in questo modo il sistema più competitivo anche nel confronto internazionale.

### II.1.1 *Disciplina transitoria*

Il nuovo codice contempla una specifica disciplina transitoria per le procedure che si aprono prima dell'entrata in vigore del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza prevista per il 15.08.2020. L'art. 390 stabilisce che:

- I ricorsi per la dichiarazione di fallimento e le proposte di concordato fallimentare, i ricorsi per l'omologazione degli accordi di ristrutturazione, per l'apertura del concordato preventivo, per l'accertamento dello stato di insolvenza delle imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa e le domande di accesso alle procedure di composizione della crisi da sovra indebitamento depositati prima del 15.08.2020 (data di entrata in vigore del D.lgs. 14/2019) sono definiti secondo le disposizioni del RD 267/42, nonché della L. 3/2012;
- Le procedure di fallimento e le altre procedure, pendenti alla data del 18.08.2020, nonché le procedure aperte a seguito della definizione dei ricorsi e delle domande presentati sono definite secondo le disposizioni del RD 267/42, nonché della L. 3/2012;

- Quando, in relazione a queste procedure, sono commessi i fatti puniti dalle disposizioni penali del Titolo VI del RD 267/42, nonché della sezione III del Capo II della L. 3/2012, ai medesimi fatti si applicano le predette disposizioni.

## **II.2 Le novità di diritto societario**

L'art. 14 della L. 19.10.2017 n. 155, recante la “Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell’insolvenza”, aveva previsto importanti novità in materia di diritto societario, con la modifica di alcune disposizioni del codice civile. La delega è stata attuata con il D.lgs. n. 14, recante il “Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”. Gran parte delle novità in materia di diritto societario, sono entrate in vigore il 16.03.2019, 30° giorno successivo alla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale. Si tratta, infatti, di disposizioni che assolvono ad una funzione in qualche modo preparatoria dell’entrata in vigore della nuova disciplina della crisi d’impresa e dell’insolvenza.

Nel presente capitolo verranno prese in esame le novità in materia di diritto societario e la nuova procedura di allerta e di composizione assistita della crisi.

## II.2.1 *Le responsabilità verso i creditori sociali*

L'art. 14 co. 1 lett. a) della L. 155/2017 ha richiesto la previsione espressa dell'applicabilità dell'art. 2394 c.c. alle S.r.l.<sup>3</sup>.

Ai sensi dell'articolo citato, 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. La rinuncia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi.

Si tenga presente, peraltro, che, nonostante l'assenza di un'analogia previsione nella disciplina della S.r.l. dettata dalla riforma del diritto societario, secondo la ricostruzione prevalente, l'art. 2394 c.c. è stato comunque ritenuto applicabile per analogia<sup>4</sup>. Varie, peraltro, risultano essere le ragioni a fondamento di tale posizione:

- l'esigenza di una lettura costituzionalmente orientata del dato normativo, volta ad evitare un'ingiustificata disparità di trattamento tra i creditori di una S.r.l. e quelli di una S.p.a.;

---

<sup>3</sup> Cfr. L. De Angelis, *Nuovi criteri per quantificare i danni del cda*, Italia Oggi 7, 2017, pag. 8.

<sup>4</sup> Sul tema si veda: A. Bartalena, *Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Il Fallimento, 2019, pag. 302; F. Dimundo, *Il codice della Crisi rimodella le azioni di responsabilità del curatore*, in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 2019, pag. 126 – 128.



- la necessità di coordinare la disciplina della S.r.l. con quella di cui agli artt. 2485 e 2486 c.c., con quella dei gruppi e con la regolamentazione della responsabilità dei sindaci<sup>5</sup>.

A fronte di ciò, l'art. 378 co. 1 del D.lgs. 14/2019 ha inserito il nuovo co. 6 nell'ambito dell'art. 2476 c.c., riprendendo fedelmente quanto stabilito, per le S.p.a., dall'art. 2394 c.c. Tale articolo è entrato in vigore il 16.03.2019, 30° giorno successivo alla data di pubblicazione in Gazzetta ufficiale del D.lgs. 14/2019.

La nuova disposizione, con la previsione espressa degli obblighi prima operativi solo in via analogica, intende, altresì, responsabilizzare maggiormente gli amministratori delle S.r.l.<sup>6</sup>

## II.2.2 *Nomina dell'organo di controllo o del revisore nelle s.r.l.*

L'art. 379 co. 1 del D.lgs. 14/2019 sostituisce i co. 2 e 3 dell'art. 2477 c.c., con il seguente testo: "La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

- a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;

---

<sup>5</sup> E. Quaranta, *Impresa al centro e adeguato assetto di tutte le società*, Guida al Diritto, 12, 2019, pag. 52 e 53.

<sup>6</sup> Cfr. la Relazione illustrativa del D.lgs. 14/2019

c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 2 milioni di euro;
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2 milioni di euro;
- 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10 unità.

L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del terzo comma cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non è superato alcuno dei predetti limiti”.

A parte la conferma delle ipotesi correlate all'obbligo di redazione del bilancio consolidato e al controllo di una società obbligata alla revisione legale dei conti, quindi, si sostituisce la condizione connotata dal superamento per due esercizi consecutivi di almeno due dei limiti indicati dall'art. 2435-bis c.c. in tema di bilancio in forma abbreviata (totale dell'attivo dello Stato patrimoniale: 4,4 milioni di euro; ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8,8 milioni di euro; dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità) con l'espressa condizione del superamento per due esercizi consecutivi di almeno uno dei seguenti limiti:

- totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a 2 milioni di euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a 2 milioni di euro;
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 10 unità.

Oltre all'abbassamento delle soglie per l'insorgenza dell'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore, è da segnalare come:

- mentre nell'attuale disciplina, ai fini dell'insorgere dell'obbligo della nomina occorre il superamento di almeno due degli elementi indicati per due esercizi consecutivi (non necessariamente gli stessi), la nuova disciplina ritiene sufficiente il superamento di uno solo degli elementi indicati per due esercizi consecutivi<sup>7</sup>;
- si precisa, altresì, che l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore correlato a tale ultima condizione cessa quando, per tre esercizi consecutivi, e non più per due, non sia superato alcuno dei predetti limiti<sup>8</sup>;

Ne conseguirà un maggior numero di s.r.l. obbligate alla nomina di un organo di controllo o di un revisore. Il tutto nel contesto di una maggiore centralità del ruolo di tali soggetti, come emerge dall'art. 4 co. 1 della L. 155/2017, che sancisce in capo agli stessi l'obbligo di avvisare immediatamente l'organo amministrativo dell'esistenza di fondati indizi della crisi e, in caso di inerzia o di inadeguata risposta da parte di quest'ultimo, l'obbligo di informare tempestivamente l'Organismo di composizione assistita della crisi.

---

<sup>7</sup> Cfr. N. Cavalluzzo, A. Montinari, *Controlli interni, scattano le modifiche agli statuti*, in *Crisi d'impresa: il nuovo Codice*, Il Sole 24 Ore, Norme e Tributi, 23.01.2019, pag.6.

<sup>8</sup> C'è, quindi, la conferma di un disallineamento temporale tra il periodo di osservazione ai fini della nomina (2anni) e quello per la cessazione dell'obbligo (3 anni). Cfr. N. Cavalluzzo, A. Montinari, *Controlli interni, scattano le modifiche agli statuti*, in *Crisi d'impresa: il nuovo Codice*, Il Sole 24 Ore, Norme e Tributi, 23.01.2019, pag.6.

Il co. 3 dell'art. 379 del D.lgs. 14/2019, sulla base di un'osservazione della Commissione Giustizia della Camera, fissa in nove mesi (e non più in 180 giorni, come in origine era previsto) dal 16.03.2019 il termine entro il quale le S.r.l. (e le cooperative) già costituite alla medesima data dovranno provvedere a nominare l'organo di controllo o il revisore legale e, se necessario, ad uniformare l'atto costitutivo e lo statuto; fino alla scadenza del termine, le previgenti disposizioni dell'atto costitutivo e dello statuto conservano la loro efficacia anche se non sono conformi alle inderogabili disposizioni previste<sup>9</sup>.

Di conseguenza, entro il 16.12.2019, le S.r.l. dovranno essere “pronte”, anche sotto il profilo della strutturazione dei controlli, e dare attuazione alle novità in materia di crisi d'impresa da applicarsi a decorrere dal 15.08.2020.

A tali fini, quindi, onde evitare di procedere a specifiche convocazioni, si potrebbe optare per la nomina dell'organo di controllo o del revisore legale nel corso dell'assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio 2018. Ciò nel caso in cui la società presenti già una struttura organizzativa, amministrativa e contabile adeguata alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. Costringendo, in caso contrario, da un lato, il nuovo controllore a sollevare immediatamente la problematica, e, dell'altro, l'organo amministrativo ad

---

<sup>9</sup> Cfr. A. Busani, *Nelle S.r.l. con statuti superati le modifiche entro il 16 dicembre*, Il Sole 24 Ore, 16.03.2019, pag. 17.

una affrettata attivazione. Diversamente, sarebbe opportuno, prima ancora della nomina dell'organo di controllo, provvedere ad una adeguata strutturazione della società<sup>10</sup>.

È stabilito, anche, che, ai fini della prima applicazione delle nuove disposizioni dell'art. 2477 co. 2 e 3 c.c., si deve avere riguardo ai due esercizi antecedenti la scadenza del termine del 16.12.2019. E, quindi, gli esercizi 2017 e 2018, scadendo il termine nel 2019.

### II.2.3 *Gli adeguati assetti organizzativi*

L'art. 14 co. 1 lett. b) della L. 155/2017 (legge delega) aveva conferito al Governo l'incarico di disciplinare nel codice civile il dovere dell'imprenditore<sup>11</sup> e degli organi sociali di:

- istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità aziendale;
- attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

---

<sup>10</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 97.

<sup>11</sup> Il riferimento normativo coinvolgeva, quindi, tutte le tipologie di imprese, e non solo quelle societarie. Cfr. L. De Angelis, *Nuovi criteri per quantificare i danni causati dal C.d.A.*, Italia Oggi 7, 30.10.2017, pag. 8.

L'art. 375 co. 2 del D.lgs. 14/2019 ha, quindi, inserito il nuovo co. 2 dell'art. 2086 c.c., ai sensi del quale 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 e della perdita di continuità aziendale;
- 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.

Ai sensi dell'art. 3 co. 2 del D.lgs. 14/2019, inoltre, "L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

A fronte della precisazione secondo la quale l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve essere adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, "anche" in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa, è da ricordare come, ai sensi dell'art. 2 co. 1 lett. a) del D.lgs. 14/2019, ai fini del D.lgs. medesimo si intenda per crisi "lo stato di difficoltà economico - finanziaria 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”<sup>12</sup>.

L'utilizzo dell'avverbio “anche”, peraltro, lascia intendere che il principio in esame non esaurisca la propria funzione nella rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa (e della perdita di continuità aziendale), ma abbia una portata più ampia, investendo l'organo amministrativo dell'obbligo di monitorare costantemente gli assetti indipendentemente da eventuali rischi di crisi<sup>13</sup>.

Risulta ora accentuato il carattere precettivo delle disposizioni concernenti la previsione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, nell'ottica di una tempestiva emersione dei fattori di crisi o di perdita di continuità aziendale, sottolineandosi, altresì, l'attinenza della novità dell'impresa più che alla disciplina delle procedure concorsuali<sup>14</sup>. Il tutto considerando anche i possibili riflessi in termini di responsabilità.

Relativamente ai profili operativi dell'obbligo in esame, si sottolinea come si dovrebbe ritenere che l'“adeguatezza” dell'assetto organizzativo sia perseguibile mediante l'implementazione di regole e procedure dirette ad assicurare la corretta attribuzione del potere decisionale, con riguardo alle capacità e responsabilità dei

---

<sup>12</sup> Cfr. E. Quaranta, *Impresa al centro e adeguato assetto di tutte le società*, Guida al Diritto, 2019, pag. 48.

<sup>13</sup> D. Giufrida, *Ruolo, compiti e responsabilità del consiglio di amministrazione*, in *Crisi d'impresa- I nuovi compiti degli organi sociali*, a cura di A. Danovi, G. Acciaro, Il Sole 24 Ore, aprile 2019, Vol. 6, pag. 24.

<sup>14</sup> V. De Sensi, *Crisi d'impresa, indici essenziali*, Il Sole 24 Ore, 12.03.2019, pag. 19, che osserva come ciò ne giustifichi la immediata operatività.

singoli soggetti. L'assetto amministrativo e contabile deve, invece, ritenersi adeguato se garantisce il raggiungimento di alcuni obiettivi minimi, quali, ad esempio: la rilevazione contabile tempestiva, completa e pertanto, attendibile; la produzione di dati utili per l'assunzione delle decisioni gestionali, la salvaguardia del patrimonio aziendale e la redazione del bilancio d'esercizio.

In tale contesto, l'organo di controllo è chiamato a verificare l'attività degli amministratori in materia di implementazione e valutazione degli assetti organizzativi e a segnalare gli indizi di crisi eventualmente emersi nella sua attività di controllo, chiedendo notizie sulle attività poste in essere per porvi rimedio e vigilando sulla loro concreta attuazione<sup>15</sup>.

Alla luce delle evidenti novità, è stato osservato che non appaia sufficiente l'introduzione di procedure di allerta basate sulla mera valutazione di indici finanziari o altri indicatori sintetici del rischio di insolvenza, occorrendo "predisporre un protocollo operativo che consenta di monitorare il rischio economico-finanziario secondo un approccio forward-looking, introdurre nel protocollo sistemi di early warning proporzionati alla dimensione e settore merceologico di appartenenza e predisporre procedure di recovery planning da attivare prontamente in caso di crisi d'impresa".<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> N. Soldati, *Crisi d'impresa, ecco le novità già operative*, Il Sole 24 Ore, 18.03.2019, pag. 22.

<sup>16</sup> M. Talone, *Il Codice punta sul risk governance*, Il Sole 24 Ore, 29.01.2019, pag. 20.



## II.3 Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi

### II.3.1 Procedura di allerta

Il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, tra le principali novità, introduce le procedure di allerta, c.d. "alert", volte ad intercettare tempestivamente la crisi mediante una diagnosi precoce e ad intervenire prima che essa si traduca in insolvenza irreversibile, salvaguardando la continuità aziendale (going concern) e gli interessi degli stakeholder.

Il sistema di segnalazione tempestiva ("early warning") implica un cambio radicale di "cultura" nella gestione della crisi, che viene orientata verso la pianificazione ed il controllo, secondo la logica della prevenzione<sup>17</sup>.

L'approccio richiesto dal nuovo codice non sarà più solo a consuntivo (backward-looking), ma necessariamente previsionale (forward-looking), in quanto maggiormente in grado di monitorare le situazioni di crisi<sup>18</sup>. A tal fine si è reso

---

<sup>17</sup> Lo strumento imprescindibile per questo cambio culturale è il piano d'impresa che risulta idoneo a monitorare in continuum l'andamento aziendale rispetto agli obiettivi, alle strategie, alle risorse ed ai risultati programmati. Cfr. A. Danovi, R. Ranalli, *Le imprese devono attrezzarsi per gli strumenti di allerta della crisi*, Il Quotidiano del Commercialista, [www.eutekne.info](http://www.eutekne.info), 16.11.2018 e L. Gambi, *Le nuove misure protettive nel Codice della crisi*, [www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it), 06.03.2019.

<sup>18</sup> La novità introdotta dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in attuazione della L. 155/2017, invero, accoglie la raccomandazione della Commissione europea 12.03.2014 n. 2014/135/UE, ove si specifica che l'obiettivo (della raccomandazione) è quello di garantire alle imprese sane, ma in difficoltà finanziaria, l'accesso ad un quadro nazionale che permetta di ristrutturarsi in una fase precoce e di evitare l'insolvenza.

necessario richiedere a coloro che esercitano attività d'impresa di dotarsi di nuovi assetti organizzativi. La disamina del dato prospettico e la costruzione di piani che siano affidabili consente all'impresa di intercettare tempestivamente la fase iniziale dove emergono i primi segnali di crisi prima di giungere alla fase terminale dell'insolvenza<sup>19</sup>.

La neo introdotta procedura di allerta e gli indicatori della crisi entreranno in vigore il 15.08.2020, ossia dopo il decorso del termine di 18 mesi dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale, avvenuta in data 14.02.2019, del D.lgs. 12.01.2019 n. 14.

In attuazione della legge delega (L. 155/2017) il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, al titolo II, contempla:

- gli strumenti di allerta, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione;
- gli indicatori della crisi, rilevabili attraverso appositi indici;
- la procedura di composizione della crisi, finalizzata alla ricerca, con l'ausilio di organi di natura non giurisdizionale (OCRI o OCC), in modo

---

<sup>19</sup> In questi termini, R. Ranalli, *Gli indicatori della crisi driver per le segnalazioni all'OCRI*, in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 23.01.2017, pag. 79.

- “riservato e confidenziale”, di una soluzione alla crisi mediante l’adozione di misure riorganizzative dell’attività imprenditoriale;
- gli incentivi per incoraggiare l’imprenditore ad attivarsi immediatamente, sia patrimoniali (che incidono sulla consistenza del debito), sia personali (relativi ai profili di responsabilità).

L’art. 12 co. 1 del codice della crisi di impresa e dell’insolvenza stabilisce che costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli art. 14 e 15 del codice.

Gli obblighi di segnalazione della crisi gravano a carico:

- degli organi di controllo societari, del revisore contabile e della società di revisione;
- dei creditori pubblici qualificati, quali l’Agenzia delle Entrate, l’Istituto nazionale della previdenza sociale e l’Agente della riscossione.

Gli strumenti di allerta sono finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi a carico dell’imprenditore, alla:

- tempestiva rilevazione degli indizi primordiali della crisi d’impresa;
- sollecita adozione delle misure più idonee al superamento della stessa.

Il co. 2 precisa che all’esito dell’allerta o anche prima della sua attivazione, mediante presentazione da parte dell’imprenditore di un’autonoma istanza di composizione assistita della crisi ex art. 19, il debitore può accedere al

procedimento “riservato e confidenziale” di composizione assistita della crisi dinanzi all’OCRI. Tale procedura, continua il co. 3, precisa che tale istanza non costituiscono né causa di risoluzione dei contratti pendenti né costituiscono causa di revoca degli affidamenti bancari che sono stati concessi.

L’art. 13 del codice definisce gli “indicatori di crisi” come “squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario”, rapportati alle specifiche caratteristiche dell’impresa, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell’attività, oppure “i ritardi reiterati e significativi nei pagamenti”. Al co. 1 secondo periodo sempre dello stesso articolo, inoltre, si precisa che sono indici significativi della crisi 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 dei terzi”. Ai sensi del co. 2 il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora, con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività, gli indici di allerta di cui al co. 1 dell’art. 13, che valutati unitariamente, fanno presumere la sussistenza di uno stato di crisi.

Tali indici devono essere approvati con decreto dal Ministero dello Sviluppo economico. L’art. 3 co. 3 consente all’impresa, che non ritenga adeguati alle proprie caratteristiche gli indici elaborati dal CNDCEC, di specificarne le ragioni nella Nota integrativa, indicando gli indici idonei alle proprie caratteristiche ed a fare

ragionevolmente presumere la sussistenza dello stato di crisi. Al fine di evitare un utilizzo inappropriato di questa facoltà, il legislatore ha previsto che l'adeguatezza degli indici sia attestata da un professionista indipendente. L'attestazione deve poi essere allagata alla Nota integrativa e ne costituisce parte integrante.

Per quanto riguarda la procedura di segnalazione, essa può essere fatta sia verso l'interno (nei confronti degli amministratori) sia verso l'esterno (nei confronti dell'Organismo di composizione della crisi). Gli obblighi di segnalazione gravano a carico sia degli organi di controllo societari, revisore contabile e società di revisione sia dei creditori pubblici qualificati quali l'Agenzia delle Entrate, INPS e Agente della Riscossione. Ai sensi dell'art. 14 co. 1, grava a carico dell'organo di controllo societari, del revisore, della società di revisione, l'obbligo di:

- verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le idonee iniziative, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa, la sussistenza dell'equilibrio economico finanziario ed il prevedibile andamento della gestione;
- segnalare immediatamente all'organismo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

In presenza di fondati indizi della crisi, ai sensi del co. 2 dell'art. 14, gli organi di controllo ne danno segnalazione scritta e motivata all'organo amministrativo (a mezzo PEC o altri mezzi che ne assicurino la prova dell'avvenuta ricezione), contenente la fissazione di un congruo termine, non superiore a 30 giorni, entro il

quale l'organo amministrativo deve riferire sulle soluzioni individuate e sulle iniziative intraprese (c.d. "segnalazione verso l'intero").

Il co. 2 prevede che nel caso di omessa o inadeguata risposta da parte dell'organo amministrativo, ovvero nel caso di mancata adozione nei successivi sessanta giorni delle misure necessarie per il superamento della crisi, gli organi di controllo informino tempestivamente l'OCRI (c.d. "segnalazione verso l'esterno").

Per quanto riguarda la segnalazione dei creditori pubblici qualificati, essi hanno l'obbligo di avvisare il debitore (a mezzo PEC o con raccomandata con avviso di ricevimento) che la sua esposizione debitoria ha superato precise soglie (previste al successivo co. 2 art. 15), con l'avvertimento per il debitore di provvedere entro il termine di novanta giorni dalla ricezione dell'avviso, a pena di segnalazione all'OCRI. Al fine di evitare tale segnalazione all'OCRI, il debitore, entro il termine di novanta giorni dalla ricezione dell'avviso, deve fornire la prova: di aver estinto il debito, di avere regolarizzato per intero il debito secondo le modalità previste dalla legge, di essere in regola, nei confronti dell'ADE, con il pagamento rateale del debito fiscale e di avere presentato l'istanza di composizione assistita della crisi, o la domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza.

L'OCRI, ai sensi dell'art. 16 co. 1, è costituito presso ciascuna Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, con il compito di:

- ricevere le segnalazioni di crisi da parte degli organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati;
- gestire il procedimento di allerta;
- assistere l'imprenditore, su istanza dello stesso, nel procedimento di composizione assistita della crisi.

Ai sensi del co. 2, le segnalazioni dei soggetti qualificati e l'istanza di composizione assistita della crisi del debitore sono presentate all'OCRI costituito presso la Camera di commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa. L'OCRI, ai sensi del co. 3, opera tramite:

- il referente, individuato nel segretario generale della Camera di commercio, o un suo delegato;
- l'ufficio del referente, che può essere costituito anche in forma associata da diverse Camere di Commercio;
- il collegio degli esperti nominato ex art. 17 del codice della crisi d'impresa.

L'art. 17 co. 1 prevede che, ricevuta la segnalazione da parte degli organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati, o l'istanza del debitore ex art. 19 co. 1, il referente dell'OCRI, senza indugio, ne dà comunicazione agli organi di controllo della società e procede alla nomina di un collegio di 3 esperti tra quelli iscritti nell'Albo di cui all'art. 356. Ai sensi del co. 2, le designazioni dei primi due membri, devono pervenire all'Organismo entro tre giorni lavorativi dalla ricezione

della richiesta. In mancanza il referente procede alla designazione in via sostitutiva. Le designazioni di tutti i membri del collegio sono compiute secondo criteri di trasparenza e rotazione, tenuto conto della specificità dell'incarico.

La gestione della composizione assistita della crisi nei confronti delle imprese non minori compete all'OCRI, mentre per le imprese minori e agricole spetta all'OCC.

Secondo l'art. 18 l'OCRI, entro 15 giorni lavorativi dalla ricezione della segnalazione o dell'istanza del debitore, convochi il debitore (nonché i componenti degli organi di controllo) dinanzi al collegio per l'audizione in via riservata e confidenziale (co. 1). Al relatore del collegio grava il compito di acquisire e riferire i dati e le informazioni rilevanti (co. 2). Il collegio, sentito il debitore e tenuto conto degli elementi di valutazione forniti, può:

- disporre l'archiviazione delle segnalazioni ricevute (co. 3)
- rilevare l'esistenza della crisi, individuando con il debitore le misure per porvi rimedio ed i tempi entro cui il debitore deve riferire sulla loro attuazione (co. 4).

### II.3.2 *Procedimento di composizione assistita della crisi*

A differenza della procedura di allerta, finalizzata all'emersione tempestiva della crisi dell'impresa ed alla ricerca con l'ausilio degli organi di controllo o dello



stesso OCRI di una soluzione alla crisi mediante l'adozione di misure riorganizzative dell'attività imprenditoriale, il procedimento di composizione assistita della crisi risponde a diverse finalità. L'istituto muove dal presupposto che sia imprescindibile una ristrutturazione del debito; pertanto, la soluzione viene ricercata mediante una trattativa con i creditori, favorita dall'intervento dell'OCRI che si pone come consulente del debitore e mediatore attivo tra le parti<sup>20</sup>.

Il procedimento di composizione assistita della crisi, ai sensi dell'art. 19, ha inizio su impulso del debitore, che formula l'istanza di accesso:

- all'esito dell'audizione prevista per il procedimento di allerta; ovvero
- prima e a prescindere dall'avvenuta segnalazione.

Il collegio, ricevuta l'istanza, fissa un termine (non superiore a tre mesi, prorogabile fino ad un massimo di ulteriori tre mesi in caso di positivi riscontri delle trattative), per la ricerca di una soluzione concordata della crisi, incaricando il relatore di seguire le trattative (co. 1). A tal fine il collegio procede nel più breve tempo possibile ad acquisire dal debitore, o su sua richiesta a predisporre:

---

<sup>20</sup> Rientra nel ruolo di consulenza l'attività di predisposizione, su richiesta del debitore, di una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa e di un elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali o personali, con indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione. In questo ambito l'OCRI potrà anche attestare la veridicità dei dati aziendali. Rientra nel secondo ruolo (di mediatore attivo), la gestione delle trattative in corso, il deposito presso l'OCRI dell'accordo raggiunto tra debitore e creditori, nonché il fatto che l'OCRI si faccia indirettamente garante della fattibilità dell'accordo.  
Cfr. C. Ravina, *Gli organi della procedura nel Codice della crisi e dell'insolvenza*, [www.ilfallimetarista.it](http://www.ilfallimetarista.it), 15.02.2019.

- una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa;
- un elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali o personali con indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione (co. 2)

L'accordo con i creditori ai sensi del co. 4 dell'art. 19, deve avere forma scritta, è depositato presso l'organismo e produce effetti soltanto nei confronti di coloro che lo hanno sottoscritto. Gli effetti dell'accordo sono gli stessi effetti prodotti dagli accordi che danno esecuzione al piano attestato di risanamento<sup>21</sup>.

Al fine di tutelare il debitore da iniziative dei creditori che potrebbero vanificare il buon senso del procedimento di composizione assistita della crisi, il Codice prevede che nel corso delle trattative e fino alla conclusione del procedimento sia possibile adottare:

- le misure protettive;
- i provvedimenti volti a differire gli obblighi previsti dal codice civile in caso di riduzione del capitale sociale per perdite e la non operatività della causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale.

L'art. 20 del Codice stabilisce infatti che, dopo l'audizione ex art. 18, il debitore che ha presentato l'istanza per la soluzione concordata della crisi può

---

<sup>21</sup> Ne consegue, quindi, l'esenzione dell'azione revocatoria in caso di successiva liquidazione giudiziale. Cfr. R. Ranalli, *Fasi, organi, ruoli ed esiti della procedura dell'allerta*, in *Crisi d'impresa. Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*, Il Sole 24 Ore, Vol. 2, pag. 62.

chiedere alla sezione specializzata in materia di imprese di cui all'art. 11 del D.lgs. 168/2003 l'adozione delle misure protettive necessarie per condurre a termine le trattative in corso (co.1). La durata iniziale delle misure protettive non può essere superiore a tre mesi e "può essere prorogata anche più volte", su istanza del debitore, fino al termine massimo di cui all'art. 19 co.1 (ulteriori tre mesi) a condizione che siano stati compiuti progressi nelle trattative che rendano probabile il raggiungimento dell'accordo, su conforme attestazione del collegio di cui all'art. 17.

Le misure concesse possono essere revocate in ogni momento, anche d'ufficio:

- se risultano commessi atti di frode nei confronti dei creditori;
- se il collegio segnala al giudice competente che non è possibile addivenire a una soluzione concordata della crisi;
- se il collegio segnala al giudice competente che non vi sono progressi nell'attuazione delle misure adottate per superare la crisi (co. 5).

L'art. 21 prevede che, se allo scadere del termine di tre mesi (o scaduta l'eventuale proroga) non è stato concluso un accordo con i creditori coinvolti e permane una situazione di crisi, il collegio invita il debitore a presentare, entro il termine di trenta giorni, la domanda di accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza (co. 1). Al fine di non vanificare l'attività già compiuta dal collegio, il debitore, se aderisce alla presentazione della domanda, può utilizzare la documentazione già predisposta nell'ambito del procedimento di

composizione assistita della crisi (co. 2). Dalla conclusione negativa del procedimento l'OCRI da comunicazione ai soggetti obbligati alla segnalazione che non hanno partecipato al procedimento, consentendo in questo modo di attivarsi tempestivamente per chiedere l'apertura della liquidazione giudiziale (co. 3).

Infine l'art. 22 del Codice prevede che, se il debitore non compare per l'audizione, ovvero non deposita l'istanza di composizione della crisi oppure, all'esito delle trattative, il debitore non presenta domanda di accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza di cui all'art. 37 nel termine di trenta giorni, il collegio, se ritiene che dagli elementi acquisiti sussista lo stato di insolvenza, procede alla segnalazione con relazione motivata al referente. Il referente ne dà notizia al pubblico ministero presso il Tribunale competente ex art. 27, con atto redatto secondo la normativa anche regolamentare concernente la sottoscrizione, la trasmissione e la ricezione dei documenti informatici (co. 1).

Il pubblico ministero, quando ritiene fondata la notizia di insolvenza, esercita tempestivamente, e comunque entro sessanta giorni dalla sua ricezione, l'iniziativa per l'apertura della liquidazione giudiziale ex art. 38 (co. 2).

## **II.4 Le altre novità di diritto societario**

### *II.4.1 Scioglimento della società per liquidazione giudiziale*

L'art. 2308 c.c. stabilisce che le società di persone si sciolgono per l'intervenuta dichiarazione di fallimento. Analoga soluzione valeva, un tempo, anche per le società di capitali. Così non è più stato dall'entrata in vigore della riforma del diritto societario. In seguito a tale intervento normativo, infatti, si è stabilito che le società di capitali fallite possono sciogliersi solo se, in esito alla procedura fallimentare, si vengono a trovare in una delle condizioni di cui all'art. 2484 c.c.; ma ben potrebbero riprendere ad operare se il fallimento dovesse chiudersi con integrale pagamento dei creditori e di tutte le spese di procedura o per la revoca della dichiarazione di fallimento. Si tratta, peraltro, di situazioni estremamente rare che hanno indotto il legislatore delegante a reputare la differenza di trattamento evidenziata non agevole da giustificare ed a prevedere che l'assoggettamento alla procedura di liquidazione giudiziale costituisca una causa di scioglimento anche delle società di capitali, aggiungendosi a quelle già previste dall'art. 2484 c.c.<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Cfr. L. De Angelis, *Le misure protettive sospendono gli effetti delle perdite*, Italia Oggi, 30.10.2017, pag. 8 e 9.

In attuazione di tale previsione, l'art. 380 del D.lgs. 14/2019 stabilisce che, all'art. 2484 co. 1 c.c., dopo il n. 7 è aggiunto il n. 7-bis, ai sensi del quale le S.p.a., le S.a.p.a. e le S.r.l. si sciolgono altresì per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale e della liquidazione controllata. L'art. 382 del Codice, inoltre, sostituisce l'art. 2308 c.c., precisando che le società di persone si sciolgono, oltre che per le cause indicate dall'art. 2272 c.c., per provvedimento dell'autorità governativa nei casi stabiliti dalla legge e, salvo che abbia per oggetto un'attività non commerciale, per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale<sup>23</sup>.

Tale disciplina entra in vigore il 15.08.2020 decorsi diciotto mesi dalla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

#### II.4.2 *Sospensione della operatività di talune cause di scioglimento e di obblighi legali*

L'art. 14 co. 1 lett. d) della L. 155/2017 aveva disposto che, in forza delle misure protettive previste nell'ambito delle procedure di allerta e di composizione assistita della crisi, degli accordi di ristrutturazione dei debiti e di regolazione concordata preventiva della crisi, avrebbe dovuto essere riconosciuta la possibilità di sospendere l'operatività:

---

<sup>23</sup> Cfr. S. Monti, *Le modifiche alla disciplina del codice civile in tema di impresa*, in *Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza*, 2019, pag. 351.

- della causa di scioglimento correlata alla riduzione del capitale sociale al di sotto del minimo legale di cui all'art. 2484 co. 1 n. 4 c.c.;
- della causa di scioglimento correlata alla perdita del capitale sociale di cui all'art. 2545-duodecies c.c.;
- degli obblighi posti a carico degli organi sociali dagli artt. 2446 co. 2 e 3, 2447, 2482-bis co. 4,5 e 6, 2482-ter e 2486 (in tema di riduzione del capitale per perdite, anche al di sotto del minimo legale, e di gestione conservativa della società).

Si era quindi ipotizzato, il trasferimento nel codice civile e l'ampliamento delle situazioni disciplinate dall'art. 182-sexies del RD 267/42<sup>24</sup>.

La strada scelta dal legislatore delegato è stata, invece, quella di puntualizzare la disciplina in ciascuno dei contesti previsti. E quindi:

- ai sensi dell'art. 20 co. 4 del D.lgs. 14/2019, "durante il procedimento di composizione assistita della crisi di cui all'art. 19 e fino alla sua conclusione, il debitore può chiedere al giudice competente ai sensi del comma 1, che siano disposti il differimento degli obblighi previsti dagli articoli 2446, secondo e terzo comma, 2447, 2482-bis, quarto, quinto e sesto comma e 2482-ter del codice civile, e la non operatività della causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui

---

<sup>24</sup> Cfr. L. De Angelis, *Le misure protettive sospendono gli effetti delle perdite*, Italia Oggi 7, 30.10.2017, pag. 8 e 9.

agli articoli 2484, primo comma, n. 4), e 2545-duodecies del codice civile. Su istanza del debitore, il provvedimento può essere pubblicato nel registro delle imprese”.

Misure che, ai sensi del comma successivo, possono essere revocate in ogni momento, anche d’ufficio, se risultano commessi atti di frode nei confronti dei creditori o se il collegio di cui all’art. 17 segnala al giudice competente che è possibile addivenire a una soluzione concordata della crisi o che non vi sono significativi progressi nell’attuazione delle misure adottate per superare la crisi;

- ai sensi dell’art. 64 del D.lgs. 14/2019, “dalla data del deposito della domanda per l’omologazione degli accordi di ristrutturazione disciplinati dagli articoli 57, 60 e 61 ovvero della richiesta di misure cautelari e protettive ai sensi dell’articolo 54 relative ad una proposta di accordo di ristrutturazione e sino all’omologazione, non si applicano gli articoli 2446, commi secondo e terzo, 2447, 2482-bis, commi quarto, quinto e sesto, e 2484, numero 4, e 2545.duodecies del codice civile. Resta ferma, per il periodo anteriore al deposito delle domande e della richiesta di misure cautelari e protettive di cui al comma 1, l’applicazione dell’articolo 2486 del codice civile”;
- ai sensi dell’art. 89 del D.lgs. 14/2109, dalla data del deposito della domanda e sino all’omologazione del Concordato preventivo “non si



applicano gli articoli 2446, commi secondo e terzo, 2447, 2482-bis, commi quarto, quinto e sesto, e 2482-ter del codice civile. Per lo stesso periodo non opera la causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli articoli 2484, n. 4, e 2545-duodecies del codice civile. Resta ferma, per il periodo anteriore al deposito delle domande e della proposta di cui al comma 1, l'applicazione dell'articolo 2486 del codice civile”.

Tale nuova disciplina entra in vigore il 15.08.2020, decorsi diciotto mesi dalla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

#### II.4.3 *Quantificazione del danno risarcibile per l'indebita prosecuzione dell'attività sociale*

L'art. 14 co. 1 lett. e) del D.lgs. 155/2017 ha delegato il Governo a definire i criteri di quantificazione del danno risarcibile nell'azione di responsabilità promossa contro l'organo di amministrazione della società fondata sulla violazione di quanto previsto dall'art. 2486 c.c.; ai sensi del quale, si ricorda, al verificarsi di una causa di scioglimento e fino al momento del passaggio di consegna al liquidatore, gli amministratori mantengono il potere di gestire la società ai soli fini della conservazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale.

L'art. 378 co. 2 del D.lgs. 14/2019 aggiunge ora all'art. 2486 c.c. un co. 3 secondo il quale: “quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma

del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinata alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura”.

La norma, spiega la relazione illustrativa, “si fa carico di risolvere, anche in funzione deflattiva, il contrasto giurisprudenziale esistente in materia e l'obbiettivo difficoltà di quantificare il danno in tutti i casi, nella pratica molto frequenti, in cui mancano le scritture contabili e le stesse sono state tenute in modo irregolare”.

L'articolo 378 co. 2 del D.lgs. 14/2019 è entrato in vigore il 16.03.2019, 30° giorno successivo alla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

#### II.4.4 *Denuncia al tribunale nelle s.r.l.*

L'art. 14 co. 1 lett. f) della L. 155/2017 ha delegato il Governo a prevedere l'applicabilità delle disposizioni dell'art. 2409 c.c. alle S.r.l., anche prive di organo di controllo. La legge delega, quindi, ha previsto la restituzione anche ai soci di S.r.l. del potere di denuncia al Tribunale di gravi irregolarità degli amministratori, ex art. 2409 c.c.. Potere cancellato dalla riforma del diritto societario, che, tuttavia, aveva lasciato nell'incertezza la legittimazione in capo all'organo di controllo di nomina obbligatoria<sup>25</sup>.

L'art. 379 co. 2 del D.lgs. 14/2019 inserisce nell'art. 2477 c.c. un co. 6 caratterizzato dal seguente tenore letterale: “Si applicano le disposizioni dell'articolo 2409 anche se la società è priva di organo di controllo”.

Rimane, peraltro, da valutare quale sarà l'area di effettiva applicazione dell'istituto, permanendo a disposizione dei soci non amministratori, a prescindere dall'entità della partecipazione, il diritto di consultazione dei libri sociali e dei documenti relativi all'amministrazione; con possibilità di chiedere, anche in via cautelare, la revoca degli amministratori che abbiano violato i doveri dell'ufficio<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Per una ricostruzione della questione è consentito rinviare a M. Meoli, *Il Collegio sindacale e il sindaco unico nelle S.r.l.*, in *Il Collegio sindacale*, Quaderni Eutekne, 118, 2014, pag. 644 e ss.

<sup>26</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 97.

Molto, quindi, dipende dalle caratteristiche della singola S.r.l., con una richiesta di controllo giudiziario che può pervenire da:

- soci che rappresentano almeno un decimo del capitale sociale;
- collegio sindacale o sindaco unico.

Resta, invece, esclusa la legittimazione del revisore legale. La novità in esame appare da accogliere con favore quanto meno per due ragioni:

- perché consente una maggiore tutela ai creditori sociali di S.r.l. (soprattutto di grandi dimensioni), che potrebbero subire danni da irregolarità amministrative neutralizzabili tramite controllo del Tribunale;
- perché concede ai sindaci delle S.r.l., assoggettati alle medesime responsabilità dei sindaci di S.p.a., la possibilità di operare con i medesimi poteri.

L'art. 379 co. 2 del D.lgs. 14/2019 è in vigore dal 16.03.2019, 30° giorno successivo alla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.



## CAPITOLO III

# GLI STRUMENTI NEGOZIALI STRAGIUDIZIALI DI REGOLAZIONE DELLA CRISI

### III.1 Premessa

Il D.lgs. 12.01.2019 n. 14 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, disciplina al Titolo IV gli strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione della crisi.

Il capo I, Titolo IV del Codice, rubricato “Accordi”, distingue:

- nella sezione I, gli strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione delle crisi;
- nella sezione II, gli strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione delle crisi “soggetti ad omologazione”<sup>1</sup>.

Nella sezione I, in particolare, è contenuta la disciplina degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento.

Nella sezione II, invece, rientrano:

---

<sup>1</sup> Per alcune osservazioni critiche sulla sistematica classificatoria, cfr. F. Lamanna, *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Officina del Diritto. Il Civilista, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, pag. 7 e ss.

- gli accordi di ristrutturazione dei debiti;
- gli accordi di ristrutturazione agevolati;
- gli accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa;
- la convenzione di moratoria;
- la transazione fiscale e gli accordi su crediti contributivi.

A differenza dell'attuale disciplina, ove le norme che regolano la procedura del fallimento precedono quelle degli altri istituti di regolazione della crisi, nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza gli "strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione della crisi" precedono la liquidazione giudiziale, ancorché talune norme che li riguardano siano rivendibili anche fra quelle comuni a tutte le procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza<sup>2</sup>.

L'obiettivo del legislatore della riforma, infatti, è quello di favorire l'utilizzo degli strumenti negoziali stragiudiziali di regolazione della crisi, relegando la liquidazione giudiziale ad *extrema ratio*, destinata ad operare qualora la soluzione concordata della crisi non abbia avuto esito positivo.

La neo introdotta disciplina entrerà in vigore il 15.08.2020, ossia dopo il decorso di diciotto mesi dalla pubblicazione del D.lgs. 12.01.2019 n. 14 nella Gazzetta Ufficiale, avvenuta in data 14.02.2019.

---

<sup>2</sup> Cfr. P.F. Censoni, *La controriforma della disciplina del concordato preventivo*, [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it), 11.04.2018.

Il nuovo codice, in sostanza, ha rivitalizzato la disciplina vigente del RD 267/42, con particolare riferimento:

- agli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento, che assumo le vesti di istituto dotato di una propria autonomia<sup>3</sup>;
- agli accordi di ristrutturazione dei debiti, che vengono resi più duttili e fruibili.

### **III.2 Accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento**

Nella sezione I, Capo I, Titolo IV del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, all'art. 56 è contenuta la disciplina degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento.

La scelta del nuovo codice di disciplinare compiutamente gli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento, ed in modo separato e autonomo dagli accordi di ristrutturazione dei debiti, rappresenta una novità rispetto all'attuale disciplina del RD 267/42, ove l'istituto è regolato dall'art. 67 co. 3 lett. d) del RD 267/42 non in via autonoma, ma esclusivamente in funzione dell'esenzione dell'azione revocatoria fallimentare<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Cfr. F. Lamanna, *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Officina del Diritto. Il Civilista, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, Vol II, pag. 73 e ss.

<sup>4</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 231.



Secondo l'opinione generalmente diffusa in dottrina ed in giurisprudenza, relativamente alla disciplina vigente, i piani attestati di risanamento di cui all'art. 67 co. 3 lett. d) del RD2 267/42, non rientrano tra le procedure concorsuali. Per essi, infatti, non è previsto ex lege alcun controllo giurisdizionale.

I piani attestati di risanamento, invece, rientrano nel novero delle convenzioni stragiudiziali poste in essere dall'imprenditore al fine di rimediare alla situazione di crisi. Si tratta, quindi, di un istituto di natura privatistica connotato da riservatezza nei confronti dei terzi<sup>5</sup>.

Il nuovo Codice, annoverando gli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento nell'ambito della sezione I, relativa agli strumenti negoziali stragiudiziali sembra, quindi, recepire questo orientamento.

### III.2.1 *Piano attestato di risanamento*

L'art. 56 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza stabilisce che l'imprenditore, in stato di crisi o di insolvenza, può predisporre un piano rivolto ai creditori<sup>6</sup>, "che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria" (co. 1).

---

<sup>5</sup> Cfr. L. Jeantet, P. Vallino, *Il nuovo piano di risanamento: presupposti, forma e contenuto* in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, pag. 103 e ss.

<sup>6</sup> Per una prima analisi sui principi per la redazione dei piani di risanamento, cfr. P. Camanzi, *Piani di risanamento, i principi per la redazione*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol 5, pag. 58 e ss.

Il piano predisposto dall'imprenditore presenta determinate caratteristiche:

- è rivolto ai creditori;
- mira al risanamento dell'esposizione debitoria ed al riequilibrio della situazione finanziaria in funzione della continuità aziendale (c.d. going concern).

La formulazione della norma, secondo la quale il piano è rivolto ai creditori non deve condurre alla conclusione che il piano debba essere portato a conoscenza della generalità dei creditori<sup>7</sup>.

Una delle caratteristiche principali dei piani attestati di risanamento (relativamente alla disciplina attuale), infatti, è la riservatezza. Il piano attestato di risanamento coinvolge, invero, non già la totalità dei creditori, ma solo quelli con cui si vuole raggiungere l'accordo.

L'inciso contenuto nel Codice andrebbe interpretato, quindi, nel senso che il piano deve contemplare la posizione di tutti i creditori, ma non deve, invece, essere reso necessariamente noto alla generalità dei creditori. In caso contrario, potrebbe risultare sacrificata la funzionalità dell'istituto, il cui vantaggio è proprio quello di non rendere universalmente nota a tutti gli interlocutori l'esigenza di un risanamento imprenditoriale<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Si veda, D. Burrone, *I piani attestati di risanamento nel codice della crisi*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol. 5, pag. 17.

<sup>8</sup> Per un'analisi più approfondita sul tema si rinvia a D. Burrone, *I piani attestati di risanamento nel codice della crisi*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol. 5, pag. 18.

### III.2.2 *Contenuti del piano*

Ai sensi dell'art. 56 co. 2 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il piano deve avere data certa e deve indicare:

- la situazione economico – patrimoniale e finanziaria dell'impresa (lett. a);
- le principali cause della crisi (lett. b);
- le strategie di intervento e dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria (lett. c);
- i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative (lett. d);
- gli apporti di finanza nuova (lett. e);
- i tempi delle azioni da compiersi, che consentano di verificarne la realizzazione, nonché gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto (lett. f).

Al piano, ai sensi del co. 3, devono essere allegati i documenti di cui all'art. 39 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

L'art. 39 del Codice elenca la documentazione che il debitore deve depositare al momento della presentazione della domanda di accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza.

Il debitore che chiede l'accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza, ai sensi del co. 1 dell'art. 39 del Codice, deve depositare presso il Tribunale:

- le scritture contabili e fiscali obbligatorie;
- le dichiarazioni dei redditi concernenti i 3 esercizi o anni precedenti, ovvero l'intera esistenza dell'impresa o dell'attività economica o professionale, se questa ha avuto una minore durata;
- i bilanci relativi agli ultimi 3 esercizi.

Il debitore deve, inoltre, depositare (anche in formato digitale):

- una relazione sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria aggiornata;
- uno stato particolareggiato ed estimativo delle sue attività;
- l'elenco nominativo dei creditori e l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione;
- l'elenco nominativo di coloro che vantino diritti reali e personali su cose in suo possesso, l'indicazione delle cose stesse e del titolo da cui sorge il diritto;
- un'idonea certificazione sui debiti fiscali, contributivi e per premi assicurativi.

Il debitore deve, altresì, depositare una relazione riepilogativa degli atti di straordinaria amministrazione compiuti nel quinquennio antecedente (art. 39 co. 2).

### III.2.3 *Pubblicità del piano e forma degli atti*

L'art. 56 del Codice, inoltre, precisa che il piano può essere pubblicato nel Registro delle imprese su richiesta del debitore (co. 5). Con tale pubblicazione (volontaria) si conferisce ai piani di risanamento una maggiore stabilità e trasparenza nei confronti dei terzi, rispetto a quelli non pubblicati e mantenuti riservati<sup>9</sup>.

Gli atti unilaterali e i contratti posti in essere in esecuzione del piano devono essere provati per iscritto e devono avere data certa (co.6)<sup>10</sup>. La forma scritta e la data certa, in particolare, conferiscono a questi atti l'effetto protettivo dell'esenzione dall'azione revocatoria ex art. 166 co. 3 lett. d) del Codice, ovvero da responsabilità penale ex art. 324 del Codice, nel caso di successiva apertura della liquidazione giudiziale.

I requisiti formali richiesti per gli atti unilaterali ed i contratti posti in essere in esecuzione del piano, potenzialmente idonei ad incidere negativamente sulla

---

<sup>9</sup> Cfr. sul tema, M. Bascelli, *Gli strumenti di regolazione della crisi: gli accordi nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Luci ed ombre*, [www.dirittobancario.it](http://www.dirittobancario.it), 31.12.2019.

<sup>10</sup> Si veda L. Jeantet, P. Vallino, *Piano attestato di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti* in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 2019, pag. 161.

consistenza patrimoniale del debitore, rappresentano i presidi minimi di tutela degli interessi dei creditori, rispetto a quei comportamenti che potrebbero rilevarsi abusivi del debitore o dei terzi beneficiari dell'atto di disposizione (atto unilaterale o contratto)<sup>11</sup>.

L'art. 56 del Codice non fornisce precisazioni in ordine alla durata del piano di risanamento; pertanto, spetterà ai redattori del piano ed all'esperto attestatore riempire questo vuoto sulla base di un criterio di ragionevolezza<sup>12</sup>.

Nella prassi relativa a tale disciplina, i piani attestati di risanamento hanno durata media compresa tra i tre e i cinque anni. L'orizzonte temporale, in particolare, deve assicurare, anche in termini previsionali, che l'impresa non abbia discontinuità nei pagamenti dei crediti correnti e non incorra in una situazione di irreversibilità, e ciò specialmente nei casi in cui vi sia un disallineamento tra il piano di risanamento e il piano di pagamento dei debiti<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 236.

<sup>12</sup> Cfr. L. Jeantet, P. Vallino, *Il nuovo piano di risanamento: presupposti, forma e contenuto* in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol 5, pag. 24.

<sup>13</sup> Si veda, Si veda L. Jeantet, P. Vallino, *Piano attestato di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti* in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 2019, pagg. 164 e ss.

### III.2.4 *Effetti degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento*

Gli atti che sono posti in esecuzione dei piani attestati di risanamento beneficiano di un trattamento privilegiato, non essendo soggetti all'azione revocatoria.

Ai sensi dell'art. 166 co. 3 lett. d) del Codice, infatti, non sono soggetti all'azione revocatoria gli atti, i pagamenti effettuati e le garanzie concesse su beni del debitore posti in essere in esecuzione del piano attestato ex art. 56 del Codice<sup>14</sup>.

Secondo una parte della dottrina, nei confronti degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento trova applicazione anche la previsione di cui all'art. 166 co. 3 lett. g) del Codice, secondo la quale non sono soggetti all'azione revocatoria i pagamenti di debiti liquidi ed esigibili eseguiti dal debitore alla scadenza per ottenere la prestazione di servizi strumentali all'accesso alle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza presta dal Codice<sup>15</sup>.

Gli effetti degli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento si colgono anche sotto il profilo della responsabilità penale.

L'art. 324 del Codice, in particolare, stabilisce che le disposizioni di cui agli art. 322 co. 3 (bancarotta fraudolenta preferenziale) e 323 (bancarotta semplice) non

---

<sup>14</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 238.

<sup>15</sup> Cfr. M. Bascelli, *Gli strumenti di regolazione della crisi: gli accordi nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Luci ed ombre*, [www.diritto bancario.it](http://www.diritto bancario.it), 31.01.2019.

si applicano ai pagamenti e alle operazioni compiuti in esecuzione degli accordi in esecuzione del piano attestato.

L'esenzione dell'azione revocatoria, così come l'esclusione della responsabilità penale, opera a condizione che il piano e l'attestazione siano sufficientemente analitici ed adeguati a fronteggiare lo stato di crisi, secondo un giudizio di prognosi postuma che sarà svolto dal giudice<sup>16</sup>.

### **III.3 Strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione**

Nell'ambito degli strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione, contemplati nella sezione II, Capo I del Titolo IV, agli art. 57 – 64 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, rientrano:

- gli accordi di ristrutturazione dei debiti;
- gli accordi di ristrutturazione agevolati;
- gli accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa;
- la convenzione di moratoria;
- la transazione fiscale e gli accordi su crediti contributivi.

---

<sup>16</sup> Cfr. sul tema, L. Jeantet, P. Vallino, *Piano attestato di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti* in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 2019, pag. 161.



### III.3.1 *Accordi di ristrutturazione dei debiti*

L'art. 57 del Codice stabilisce che gli accordi di ristrutturazione dei debiti sono conclusi dall'imprenditore, anche non commerciale e diverso dall'imprenditore minore, in stato di crisi o di insolvenza, con i creditori che rappresentano almeno il sessanta per cento dei crediti e sono soggetti ad omologazione ex art. 44 del Codice (co. 1).

Gli accordi devono contenere l'indicazione degli elementi del piano economico-finanziario che ne consentono l'esecuzione.

Il piano deve essere redatto secondo le modalità indicate dall'art. 56 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Al piano devono essere allegati i documenti di cui all'art. 39 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (co. 2).

Gli accordi devono essere idonei ad assicurare il pagamento integrale dei creditori estranei nei termini di cui al co. 3; precisamente:

- entro 120 giorni dall'omologazione, in caso di crediti non ancora scaduti a quella data (lett. a);
- entro 120 giorni dalla scadenza, in caso di crediti non ancora scaduti alla data dell'omologazione (lett. b).

Un professionista indipendente deve attestare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità economica e giuridica del piano<sup>17</sup>.

L'attestazione deve specificare l'idoneità dell'accordo e del piano ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto dei termini di cui al co. 3 (co. 4).

Stante il richiamo operato dall'art. 57 co. 2 del Codice all'art. 56 del Codice, gli accordi di ristrutturazione dei debiti possono indicare anche gli apporti di nuova finanza.

A tal proposito, i finanziamenti erogati a sostegno degli accordi volti al risanamento dell'impresa, al ricorrere di alcune condizioni, hanno natura prededucibile<sup>18</sup>. L'art. 99 del Codice al co. 1, infatti, stabilisce che il debitore, anche con la domanda di cui agli art. 40 e 44 del Codice e nei casi previsti dagli artt. 57 (accordi di ristrutturazione dei debiti), 60 (accordi di ristrutturazione agevolati), 61 (accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa) e 87 (concordato preventivo) del Codice, "quando è prevista la continuazione dell'attività aziendale, anche se unicamente in funzione della liquidazione", può chiedere con ricorso al Tribunale di essere autorizzato, anche prima del deposito della documentazione che deve

---

<sup>17</sup> Cfr. G. Montecchi, *I requisiti e le attività del professionista indipendente*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol. 5, pagg. 96 e ss.

<sup>18</sup> La natura prededucibile non è, invece, prevista per gli accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento di cui all'art. 56. Cfr. A. Galizzi, L. Filipponi, *I finanziamenti nella crisi d'impresa*, in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 2019, pag. 178.

essere allegata alla domanda, “ a contrarre finanziamenti in qualsiasi forma, compresa la richiesta di emissione di garanzie, prededucibili, funzionali all’esercizio dell’attività aziendale sino all’omologa del concordato preventivo o degli accordi di ristrutturazione dei debiti ovvero all’apertura e allo svolgimento di tali procedure e in ogni caso funzionali alla miglior soddisfazione dei creditori.

L’art. 58 del Codice disciplina l’ipotesi in cui si verificano, prima dell’omologazione o in fase esecutiva, circostanze che impongano di modificare in modo sostanziale il contenuto degli accordi o del piano.

L’art. 58 co. 1 del Codice stabilisce che, se prima dell’omologazione intervengono modifiche sostanziali del piano, è rinnovata l’attestazione di cui all’art. 57 co. 4, che specifica l’idoneità del piano o dell’accordo ad assicurare l’integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto dei termini evidenziati al co. 3 dell’art. 57 co. 4, e il debitore chiede il rinnovo delle manifestazioni di consenso ai creditori che partecipano agli accordi<sup>19</sup>.

L’attestazione deve essere rinnovata anche in caso di modifiche sostanziali degli accordi.

Ai sensi del co. 2 dell’art. 58 del Codice, qualora dopo l’omologazione si rendano necessarie modifiche sostanziali del piano, l’imprenditore vi apporta le

---

<sup>19</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d’impresa e dell’insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 231.

modifiche idonee ad assicurare l'esecuzione degli accordi, richiedendo al professionista indipendente, il rinnovo dell'attestazione.

In tal caso, il piano modificato e l'attestazione del professionista sono pubblicati nel Registro delle imprese e della pubblicazione è dato avviso ai creditori a mezzo PEC o lettera raccomandata.

Entro 30 giorni dalla ricezione dell'avviso è ammessa opposizione avanti al Tribunale, nelle forme di cui all'art. 48 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

### III.3.2 *Accordi di ristrutturazione dei debiti agevolati*

L'art. 60 del Codice disciplina gli accordi di ristrutturazione dei debiti agevolati.

Ai sensi di tale articolo, in particolare, la percentuale di cui all'art. 57 co. 1 (creditori che rappresentano almeno il sessanta per cento dei crediti) è ridotta della metà e quindi, è sufficiente una percentuale pari (almeno) al trenta per cento dei crediti quando il debitore:

- non proponga la moratoria dei crediti estranei agli accordi (lett. a);
- non abbia richiesto e rinunci a richiedere le misure protettive temporanee (lett. b).

### III.3.3 *Accordi di ristrutturazione dei debiti ad efficacia estesa*

L'art. 61 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza disciplina gli accordi di ristrutturazione dei debiti ad efficacia estesa.

L'art. 61 stabilisce al co. 1, che le disposizioni contenute nella sezione II, Capo I, Titolo IV del Codice, si applicano, in deroga agli artt. 1372 e 1411 c.c., al caso in cui gli effetti dell'accordo vengano estesi anche ai creditori non aderenti che appartengono alla medesima categoria<sup>20</sup>, individuata tenuto conto dell'omogeneità di posizione giuridica ed interessi economici (co. 1 ).

Affinché si verifichi l'effetto estensivo (di cui al co. 1), ai sensi del co. 2 dell'art. 61, occorre che:

- tutti i creditori appartenenti alla categoria siano stati informati dell'avvio delle trattative, siano stati messi in condizioni di parteciparvi in buona fede e abbiano ricevuto complete e aggiornate informazioni sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria del debitore nonché sull'accordo e sui suoi effetti (lett. a)<sup>21</sup>;

---

<sup>20</sup> L'art. 2 co. 1 lett. r) del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza definisce "classe di creditori" che hanno posizione giuridica e interessi economici omogenei.

<sup>21</sup> L'informativa rivolta ai creditori andrebbe corredata da una bozza dell'accordo con l'illustrazione degli effetti che ne derivano, dando evidenza della possibilità che i creditori non aderenti vengano soddisfatti in misura non inferiore a quanto ricavabile dalla liquidazione giudiziale. Cfr. C. Baucò, *Gli accordi di ristrutturazione agevolati e a efficacia estesa*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol. 5, pag. 40.

- l'accordo abbia carattere non liquidatorio, prevedendo la prosecuzione dell'attività d'impresa in via diretta o indiretta ai sensi dell'art. 84 co. 2 del Codice, e che i creditori vengano soddisfatti in misura significativa o prevalente dal ricavato della continuità aziendale (lett. b);
- i crediti dei creditori aderenti appartenenti alla categoria rappresentino il settantacinque per cento di tutti i creditori appartenenti alla categoria, fermo restando che un creditore può essere titolare di crediti inseriti in più di una categoria (lett. c);
- i creditori della medesima categoria non aderenti cui vengono estesi gli effetti dell'accordo possano risultare soddisfatti in base all'accordo stesso in misura non inferiore rispetto alla liquidazione giudiziale (lett. d);
- il debitore abbia notificato l'accordo, la domanda di omologazione e i documenti allegati ai creditori nei confronti dei quali chiede di estendere gli effetti dell'accordo (lett. e).

I creditori della medesima categoria non aderenti, ai quali il debitore chiede di estendere gli effetti dell'accordo, possono proporre opposizione ai sensi dell'art. 48 co. 4. Per essi, il termine di 30 giorni per proporre opposizione decorre dalla data della comunicazione (art. 61 co. 3 del Codice).

Il co. 4 dell'art. 61 stabilisce che in nessun caso, per effetto dell'accordo di ristrutturazione, ai creditori ai quali è stato esteso l'accordo possono essere imposti

l'esecuzione di nuove prestazioni, la concessione di affidamenti, il mantenimento della possibilità di utilizzare affidamenti esistenti o l'erogazione di nuovi finanziamenti.

Viene, altresì, precisato il concetto di nuova prestazione, stabilendo che non è considerata nuova prestazione la prosecuzione della concessione del godimento di beni oggetto di contratti di locazione finanziaria già stipulati<sup>22</sup>.

Al co. 5 dell'art. 61 è previsto, inoltre, che, quando un'impresa ha debiti verso banche e intermediari finanziari in misura non inferiore alla metà dell'indebitamento complessivo, l'accordo di ristrutturazione dei debiti può individuare uno o più categorie tra tali tipologie di creditori che abbiano fra loro posizione giuridica ed interessi economici omogenei. In tal caso il debitore, con il ricorso di cui all'art. 40, può chiedere che gli effetti dell'accordo vengano estesi anche ai creditori non aderenti appartenenti alla medesima categoria.

Restano fermi i diritti dei creditori diversi da banche e da intermediari finanziari.

---

<sup>22</sup> Cfr. C. Bauco, *Gli accordi di ristrutturazione agevolati e a efficacia estesa*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol. 5, pag. 42.

### III.3.4 *Convenzione di moratoria*

L'art. 62 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza disciplina la convenzione di moratoria, che, al pari degli accordi in esecuzione di un piano di risanamento, è uno strumento negoziale stragiudiziale di regolazione della crisi che non necessita di omologazione<sup>23</sup>.

L'art. 62 stabilisce, al co. 1, che la convenzione di moratoria conclusa tra un imprenditore, anche non commerciale, e i suoi creditori, diretta a disciplinare in via provvisoria gli effetti della crisi e avente ad oggetto la dilazione delle scadenze dei crediti, la rinuncia agli atti o la sospensione delle azioni esecutive e conservative e ogni altra misura che non comporti rinuncia al credito, in deroga agli artt. 1372 e 1411 c.c., è efficace anche nei confronti dei creditori non aderenti che appartengono alla medesima categoria.

L'art. 62 co. 2 stabilisce che, ai fini della previsione contenuta nel co. 1, occorre che:

- tutti i creditori appartenenti alla categoria siano stati informati dell'avvio delle trattative o siano stati messi in condizione di parteciparvi in buona fede e abbiano ricevuto complete e aggiornate informazioni sulla situazione

---

<sup>23</sup> Cfr. F. Lamanna, *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Officina del Diritto. Il Civilista, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, Vol. II, pagg. 83 e ss.



patrimoniale, economica e finanziaria del debitore<sup>24</sup> nonché sulla convenzione e i suoi effetti (lett. a);

- i crediti dei creditori aderenti appartenenti alla categoria rappresentino il 75% di tutti i creditori appartenenti alla categoria, fermo restando che un creditore può essere titolare di crediti inseriti in più di una categoria (lett. b);
- vi siano concrete prospettive che i creditori della medesima categoria non aderenti, cui vengono estesi gli effetti della convenzione, possano risultare soddisfatti all'esito della stessa in misura non inferiore rispetto alla liquidazione giudiziale (lett. c);
- un professionista indipendente abbia attestato la veridicità dei dati aziendali, l'idoneità della convenzione a disciplinare provvisoriamente gli effetti della crisi, e la ricorrenza delle condizioni di cui alla lett. c (lett. d).

Al co. 3 dell'art. 62 del Codice è stabilito che in nessun caso, per effetto della convenzione, ai creditori della medesima categoria non aderenti possono essere

---

<sup>24</sup> Il debitore dovrebbe rendere disponibile nel corso della trattativa, a titolo esemplificativo, la situazione patrimoniale aggiornata, l'informativa aggiornata sul current trading, le linee guida del piano di risanamento, l'ipotesi di manovra finanziaria, il piano di tesoreria, la bozza di convenzione e i suoi effetti. Cfr. L. Jeantet, P. Vallino, *La convenzione di moratoria è più duttile e meglio fruibile*, in *Crisi d'impresa. Piano di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019, Vol. 5, pag. 44.

imposte l'esecuzione di nuove prestazioni, la concessione di affidamenti esistenti o l'erogazione di nuovi finanziamenti.

Non è considerata nuova prestazione la prosecuzione della concessione del godimento di beni oggetto di contratti di locazione finanziaria già stipulati.

La convenzione di moratoria va comunicata, insieme alla relazione del professionista indicato al co. 2 lett. d), ai creditori non aderenti mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento o presso il domicilio digitale (co. 4 dell'art. 62).

Entro trenta giorni dalla comunicazione può essere proposta opposizione avanti al Tribunale (co. 5).

Il tribunale decide sulle opposizioni in camera di consiglio con sentenza (co. 6)

Contro la sentenza è ammesso reclamo ex art. 51 del Codice (co. 7).

### III.3.5 *Transazione fiscale e accordi su crediti contributivi*

L'art. 63 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza disciplina la transazione fiscale e gli accordi sui crediti contributivi.

Ai sensi del co. 1 dell'art. 63, nell'ambito delle trattative che precedono la stipulazione degli accordi di ristrutturazione di cui agli artt. 57, 60, e 61 il debitore può proporre una transazione fiscale<sup>25</sup>.

In tali casi, l'attestazione del professionista indipendente in possesso dei requisiti di cui all'art. 2 co. 1 let. O) del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, relativamente ai crediti fiscali e previdenziali, deve inerire anche alla convenienza del trattamento proposto rispetto alla liquidazione giudiziale; tale circostanza costituisce oggetto di specifica valutazione da parte del tribunale.

Le principali novità si rinvengono, quindi, da un lato, nella circostanza che l'attestazione di convenienza del professionista debba essere compiuta, come nel nuovo concordato preventivo, rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale (nell'attuale disciplina, invece, l'attestazione di convenienza è compiuta rispetto alle alternative concretamente praticabili).

Dall'altro, nel fatto che questa valutazione del professionista è anche oggetto del giudizio del Tribunale.

La proposta di transazione fiscale, ai sensi dell'art. 63 co. 2, unitamente alla documentazione di cui agli artt. 57, 60, e 61 è depositata presso gli uffici indicati all'art. 88 co. 3. Alla proposta di transazione deve essere allegata sia la dichiarazione sostitutiva, resa dal debitore o dal suo legale rappresentante ai sensi

---

<sup>25</sup> Cfr. sul tema, il documento del CNDCEC, *Il trattamento dei crediti tributari nel concordato e negli accordi di ristrutturazione dei debiti*, 20.02.2019.

dell'art. 47 del DPR 445/200, che la documentazione (di cui al periodo precedente) rappresenta fedelmente e integralmente la situazione dell'impresa, con particolare riguardo alla poste attive del patrimonio<sup>26</sup>.

L'adesione alla proposta è espressa, su parere conforme della competente Direzione regionale, con la sottoscrizione dell'atto negoziale da parte del direttore dell'ufficio.

Per i tributi amministrati dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli l'adesione alla proposta è espressa dalla competente Direzione interregionale, regionale e interprovinciale con la sottoscrizione dell'atto negoziale.

L'atto è sottoscritto anche dall'Agente della Riscossione in ordine al trattamento degli oneri di riscossione di cui all'art. 17 del D.lgs. 112/99. L'assenso così espresso equivale a sottoscrizione dell'accordo di ristrutturazione.

Ai fini dell'art. 48 co. 5 del Codice, l'eventuale adesione deve intervenire entro 60 giorni dal deposito della proposta di transazione fiscale.

È prevista la facoltà del Tribunale di imporre all'Erario la riduzione del credito, nel caso di sua mancata adesione, quando questa risulti decisiva e in presenza di valutazione positiva da parte dell'attestatore della convenienza del soddisfacimento proposto rispetto alla liquidazione giudiziale<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> M. F. Artusi, M. Meoli, E. Morino, G. Moro, A. Nicotra, C. Pasquale, *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019, pag. 231.

<sup>27</sup> Cfr. sul tema, A. Cimolai, *La nuova transazione fiscale e la decurtazione del credito tributario*, in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 23.01.2019, pag. 182.

La transazione fiscale conclusa nell'ambito degli accordi di ristrutturazione è risolta di diritto se il debitore non esegue integralmente, entro 90 giorni dalle scadenze previste, i pagamenti dovuti alle Agenzie fiscali e agli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie (art. 63 co. 3).

## CONCLUSIONI

Il fenomeno della crisi d'impresa, soprattutto nel corso degli ultimi anni, non si presenta più come fenomeno straordinario, ma come una fase attesa dell'attività imprenditoriale.

La crisi si origina da punti deboli, come squilibri ed inefficienze interne ed esterne, che provocano prima perdite economiche e poi tensioni finanziarie e patrimoniali. In particolare, non si può pensare che tale fenomeno dipenda da un unico fattore interno o esterno o che sia dovuto solamente all'andamento negativo del settore, ma si deve ricercare la pluralità delle cause che l'hanno provocato come ad esempio inadeguati approcci strategici, inefficienze operative e così via. In questo senso è fondamentale che amministratori e sindaci svolgano il controllo sulla prospettiva di continuità aziendale e quindi sugli equilibri su cui si fonda.

A seguito del manifestarsi della recente crisi economica globale, tale tema è tornato al centro dell'attenzione da parte di studiosi e ricercatori, poiché il percorso evolutivo imboccato da numerose aziende ha generato una perdita di valore, non soltanto a livello della singola entità, ma anche dell'intero sistema produttivo all'interno del quale si colloca l'impresa.

L'esigenza di una riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza nasce per porre rimedio all'eccesso di produzione legislativa che ha interessato (specialmente tra il 2005 e il 2012) le procedure concorsuali e che ha alimentato la formazione di contrasti giurisprudenziali e dottrinali. La necessità di una risistemazione complessiva della materia concorsuale, inoltre, si è resa necessaria in ragione delle sollecitazioni provenienti dall'Unione europea.

Il nuovo codice ha impattato significativamente sulle aziende e sul modo di affrontare la crisi, creando nuovi doveri nella definizione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa stessa. Ciò implica e rafforza l'importanza di rilevare in modo tempestivo la perdita di continuità aziendale e la crisi d'impresa; per essere compliant occorre quindi predisporre un controllo operativo che consenta di monitorare la gestione aziendale secondo un approccio forward-looking, introducendo sistemi preventivi di early warning e predisponendo procedure di recovery planning da attivare prontamente in caso di crisi d'impresa.

Fare conclusioni sul nuovo codice è ancora prematuro in quanto le società non si sono ancor pienamente adeguate al cambiamento, anzi stanno muovendo ora i primi passi verso l'adattamento alla nuova riforma.

Cambiare in un aspetto così drastico nella vita di una società non è così semplice e informare tutti coloro che si trovano a collaborare con tale situazione richiede tempo e voglia di aggiornarsi. Il cammino è ancora lungo affinché si

possano vedere risultati riguardo al cambiamento, ma siamo sulla strada giusta per prevenire e, nel caso, risanare una situazione difficile come la crisi d'impresa.





## BIBLIOGRAFIA

ANACLERIO M., MIGLIETTA A., SQUAIELLA S., *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, IPSOA, 2007.

ARTUSI M. F., MEOLI M., MORINO E., MORO G., NICOTRA A., PASQUALE C., *La riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Eutekne, Torino, 2019.

BARTALENA A., *Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Il Fallimento, 2019.

BASCELLI M., *Gli strumenti di regolazione della crisi: gli accordi nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Luci ed ombre*, [www.diritto bancario.it](http://www.diritto bancario.it), 31.12.2019.

BASTIA P., *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino, 1996.

BAUCO C., *Gli accordi di ristrutturazione agevolati e a efficacia estesa*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019.

BURRONI D., *I piani attestati di risanamento nel codice della crisi*, in *Crisi d'impresa. Piani di risanamento e accordi di ristrutturazione dei debiti*, Il Sole 24 Ore, 2019.

CAVALLUZZO N., MONTINARI A., *Controlli interni, scattano le modifiche agli statuti*, in *Crisi d'impresa: il nuovo Codice*, Il Sole 24 Ore, Norme e Tributi, 23.01.2019.

DANOVI A., QUAGLI A., *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento: prevenzione e diagnosi, terapie e casi aziendali*, Milano, IPSOA, 2008.

DI DIEGO S., MICOZZI F., *Piano industriale e crisi d'impresa*, Maggioli, 2013.

DOMODECA R., *Il bilancio in periodi di crisi: indicatori rilevanti e potenziali patologie contabili*, Padova, 2014.

D'ORAZIO L., *Le procedure di negoziazione della crisi d'impresa*, Giuffrè, 2013.

FABIANI M., *Il codice della crisi di impresa e dell'insolvenza tra definizioni, principi generali e qualche omissione*, Il foro italiano, 2019.

FALINI A., *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Brescia, 2011.

FORESTIERI G., *Banche e risanamento delle imprese in crisi*, Egea, Milano, 1995.

GALIZZI A., FILIPPONI L., *I finanziamenti nella crisi d'impresa*, in *La riforma del fallimento*, Guida giuridica Italia Oggi, 2019.

GARZELLA S., *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, Giappichelli, Torino, 2004.

GILARDONI A., DANOVI A., *Cambiamento, Ristrutturazione e Sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano, 2000.

- GRANT ROBERT M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il mulino, 2006.
- GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè Editore, 1986.
- GUATRI L., *Tournaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995.
- LAMANNA F., *Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Officina del Diritto. Il Civilista, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.
- LECKMAN R., *Storia del pensiero economico*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- LIBONATI B., *Diritto commerciale, impresa e società*, Giuffrè, Milano, 2005.
- MONTI S., *Le modifiche alla disciplina del codice civile in tema di impresa*, in *Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza*, 2019.
- PALETTA A., *La legge fallimentare, Commentario teorico-pratico*, Padova, 2014.
- PATE C., *Business Regeneration: Early Detection – Early Invention*, Di Napoli, 1999.
- PROSPERI S., *L'insolvenza e la crisi aziendale: aspetti introduttivi*, Giuffrè, Milano, 2006.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999.
- SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 1995.

## SITOGRAFIA

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

[www.ey.com](http://www.ey.com)

[www.fallimentiesocietà.it](http://www.fallimentiesocietà.it)

[www.dirittobancario.it](http://www.dirittobancario.it)

[www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it)

[www.cndcec.it](http://www.cndcec.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)