

## STUDIO LEGALE – COMMERCIALE – TRIBUTARIO

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN  
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

AVV. GIUSEPPE BIONDARO  
AVV. ALESSANDRO BANTERLE

DR. ROBERTO DALLA VALLE  
DOTT. COMMERCIALISTA - REV. LEGALE

DR. FRANCESCO PERINI  
DOTT. COMMERCIALISTA – REV. LEGALE

**A TUTTI I SIGNORI CLIENTI  
LORO SEDI**

### **Oggetto: Adeguati strumenti di controllo e nuovo regime di responsabilità degli amministratori**

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice sulla Crisi d'Impresa (CCI), D.Lgs. 14/2019, sono stati introdotti nuovi obblighi in capo agli amministratori d'azienda, prevedendo rilevanti responsabilità in caso di mancato adeguamento.

L'approccio adottato dal legislatore nelle prescrizioni previste nel D.Lgs. 14/2019 è quello di prevedere in capo al management aziendale l'onere e la responsabilità di una gestione corretta, adeguata e competente, allo scopo di eliminare le inefficienze, favorire la diffusione di aziende sane e ben gestite e, si appropi o meno, estromettere dal sistema quelle che evidenzino sintomi di crisi, con anticipo rispetto al verificarsi della fase di default.

Lo stesso indirizzo stanno adottando le direttive europee bancarie, Basilea 3 e le radicali modifiche che a livello bancario nazionale stanno venendo introdotte, con una automazione importante dei processi decisionali di affidamento e di penalizzazione delle aziende con indicatori non solidi. Si va verso un sistema di affidamento bancario prevalentemente automatizzato e conoscerne i meccanismi e presidiare i fattori di analisi diventerà essenziale

#### Nuovi obblighi e responsabilità in capo agli amministratori

Secondo il nuovo art. 2086 secondo comma: “L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”. Simile obbligo è previsto per gli imprenditori individuali al primo comma.

A fronte di questo, con l'introduzione del nuovo art. 2476 Cod.civ., comma sesto, è stata prevista una modifica al regime di responsabilità degli amministratori per le obbligazioni sociali contratte (cioè di tutti i debiti della società verso dipendenti, Stato, banche e fornitori), nel caso in cui l'azienda sia stata gestita senza un sistema di controllo adeguato. In particolare, l'art. 378 del D.Lgs. 14/2019 (Nuovo Codice della Crisi) dal 16 marzo 2019 ha aggiunto un sesto comma all'art.2476 che, nella sua prima parte recita: "Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.... (omissis) ".

Dal combinato dei due articoli, deriva che gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, potrebbero essere chiamati a rispondere con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti la conservazione dell'integrità del patrimonio sociale così come disposto dal nuovo art. 2476. Va rilevato, in particolare, come l'impianto normativo faciliterà l'operato di curatori e terzi nel chiamare in causa gli amministratori che non avranno predisposto una adeguata rete di protezione.

#### Procedura di Allerta

Il nuovo Codice della Crisi ha inoltre introdotto la procedura di Allerta, un nuovo istituto secondo il quale, al superamento di determinati indici o valori, si attiva l'obbligo di notificare tale superamento e lo stato

di “Rischio” dell’azienda ad un organismo pubblico (l’OCRI) che prevede una procedura di monitoraggio. La mancata notifica comporta la responsabilità in capo agli amministratori per le perdite determinate dalla differenza tra il valore del capitale alla data di default e quello in essere alla data di individuazione dei segnali di allerta. Poiché la notifica può essere attivata tanto dagli organi aziendali che da terzi (INPS, Agenzia delle Entrate, Riscossione, banche e fornitori) la necessità di un rapido ed efficiente sistema di monitoraggio è rilevante.

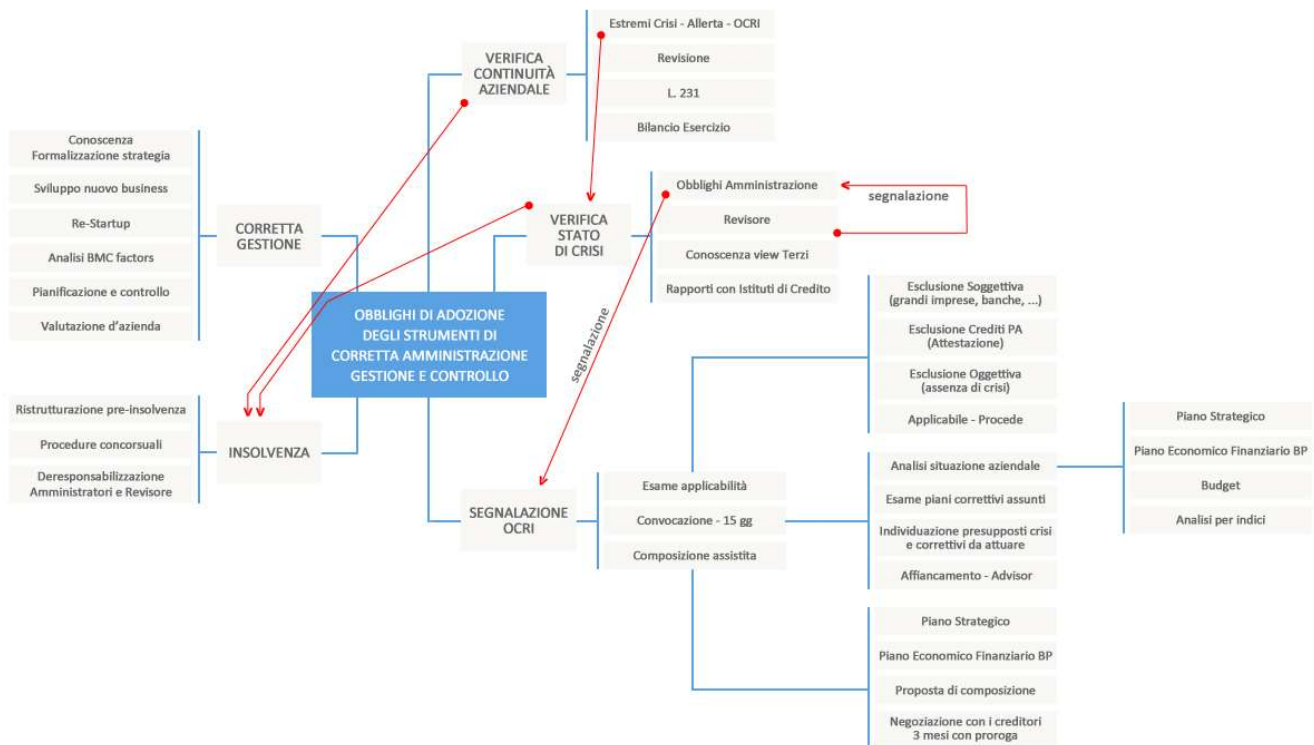
In merito alla nuova normativa sulla Crisi d’Impresa e alla procedura di Allerta, rinviando alla precedente guida ([QUI](#))

#### Corretti assetti organizzativi, amministrativi e contabili

In sintesi, le ragioni per l’implementazione di un corretto assetto organizzativo, amministrativo e contabile, sono:

- Corretta prassi di gestione dell’azienda
- Disporre di una analisi finanziaria, periodica e conforme alla normativa e alla prassi
- Adeguamento alla normativa del Codice della Crisi e screening degli Indici di Allerta e del livello di conformità alla normativa sulla crisi d’impresa
- Compliance al Codice civile per una Protezione dalle Responsabilità per amministratori e organo di controllo
- Una attestazione della presenza delle condizioni di Continuità Aziendale secondo l’ISA 570
- Monitoraggio e presidio del proprio Rating, per presidiare e gestire attivamente il rapporto con i terzi, banche e fornitori

Nella seguente mappa concettuale riassumiamo le connessioni tra i diversi istituti.



### Strumenti di corretta gestione

Per quanto detto, diventa necessario adottare gli “strumenti idonei a rilevare tempestivamente lo stato di crisi”, tanto per una necessità di gestione dell’azienda quanto per l’adeguamento alla normativa e la deresponsabilizzazione degli amministratori.

La dottrina aziendalistica, i Principi Contabili Nazionali e Internazionali e, di recente, la giurisprudenza (che comincia ad essere interessata dalla questione) prevedono una serie di strumenti che, applicati congiuntamente e adeguati alla specifica realtà, sono ritenuti minimi per attuare e “documentare” una corretta e consapevole gestione aziendale.

I principali sono:

- Analisi strategica – mediante i più diffusi strumenti quali analisi SWAT e della concorrenza, ecc.

- Business Model – Definizione attraverso il Business Model Canvas - BMC, per la definizione della strategia e per la formale descrizione in uno specifico documento;
- Business Plan – per la pianificazione a medio termine;
- Cruscotto di controllo KPI Balanced Scorecard – per il costante monitoraggio dei dati andamentali qualitativi e quantitativi strategici (per approfondimenti si veda [QUI](#));
- Report CFO - analisi finanziaria, analisi di bilancio e degli indici della crisi, calcolo del Rating, ecc. (per approfondimenti si veda [QUI](#));
- Budget e analisi a consuntivo dei costi.

Sia ai fini di una corretta gestione dell'azienda che per l'attivazione dei segnali di allarme di cui all'art.13 CCI, gli Early Warning (l'allerta precoce), è richiesto un approccio *looking forward*, ovvero previsionale e predittivo, quale si può ottenere con strumenti come l'analisi strategica, il business plan e le Balanced Scorecard.

Sul piano dell'analisi a consuntivo, invece, e del monitoraggio dello stato di crisi sono necessari strumenti quali il report finanziario, l'analisi di bilancio e per indici, la verifica del DSCR e dell'andamentale a 6 mesi. Entrambe le tipologie di analisi devono essere presenti, implementate e formalizzate. Solo in questo modo la gestione può essere definita adeguata e la responsabilità dell'organo amministrativo può essere limitata.

Si tenga conto che la disposizione dell'art.14 primo comma del D.Lgs. 14/2019 impone al revisore, in aggiunta ai suoi vecchi compiti di controllo dei conti "...omissis... di segnalare allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati INDIZI di crisi... omissis". Il riferimento al concetto di indizi impone di vigilare sui possibili "sospetti" di anomalie, forieri di crisi, prima che si intacchino gli equilibri economico finanziari, facendo perdere la continuità aziendale.

Si verifica quindi un cambiamento sostanziale di prospettiva per il codice civile, la normativa sulla crisi, le regole, scritte e non, del sistema bancario e la giurisprudenza secondo cui il Bilancio non può essere l'unico metro di valutazione oggettivo ed utile per condurre l'azienda in un futuro. Il Futuro è sempre diverso dal Passato e se si guida l'azienda utilizzando il Bilancio, lo si sta facendo guardando nel passato

perché il bilancio contiene dati morti e non ha di fatto nessuna indicatività dell'andamento dell'azienda nel futuro.

Quando si compiono azioni che non migliorano il futuro dell'azienda si sta perdendo la continuità aziendale.

E' possibile verificare che, anche in presenza di un solido equilibrio finanziario ed economico, l'azienda può presentare una perdita di continuità aziendale e solo specifici strumenti sono adeguati a individuare gli indizi di crisi.

Un sistema che monitori le variabili *qualitative* oltre a quelle *quantitative*, quale l'analisi del Business Model, il quale venga tradotto e monitorato in un cruscotto di controllo di tipo Business Scorecard può evidenziare e intercettare con anticipo situazioni a rischio, quali ad esempio:

- Clima aziendale ostile e non collaborativo;
- Feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti;
- Scarsa innovazione;
- Scarsa attività di formazione;
- Perdita di quote di mercato;
- Fatturato costituito in gran parte dalla vendita di prodotti e servizi in fase di decadimento.
- Etc..

Sono tutte situazioni che condurranno alla creazione di inefficienze le quali eroderanno il reddito operativo e la liquidità, aumento dell'indebitamento, conseguente aumento degli oneri finanziari e, in caso di mancato ripristino della redditività operativa, nuove perdite di esercizio. L'eventuale continuazione del ciclo della crisi porterà peggioramento dei dati contabili, del rating, delle condizioni di indebitamento, con possibile deficit patrimoniale (passivo maggiore dell'attivo) e insolvenza e al default.

#### I passaggi operativi

Il primo passaggio necessario è l'adozione di una delibera degli amministratori (o dell'assemblea, in assenza del consiglio) che preveda l'adeguamento alla normativa e l'intenzione di implementare gli strumenti di corretta gestione, quale sicuro punto di riferimento *ad probationem* dell'attivazione degli amministratori. In particolare la delibera dovrà prevedere l'adeguamento della società alle nuove

disposizione del 2086 secondo comma, l'implementazione del sistema di controllo interno, di una Balanced Scorecard, Business Plan, ecc., al fine di un corretto controllo dell'azienda, di monitorare la continuità aziendale ed di intercettare prontamente gli indizi di crisi.

A seguire, si dovrà procedere ad avviare un processo di analisi, pianificazione e progressiva introduzione e implementazione dei descritti strumenti, dandone periodico conto in cda, al fine di documentare l'attività svolta.

Rimaniamo a sua completa disposizione per ogni chiarimento e porgiamo distinti saluti.

Verona, 03/02/2021.

Francesco Perini