

XIV CONVEGNO ANNUALE  
DELL' ASSOCIAZIONE ITALIANA DEI PROFESSORI UNIVERSITARI  
DI DIRITTO COMMERCIALE "ORIZZONTI DEL DIRITTO COMMERCIALE"

***"IMPRESE, MERCATI E SOSTENIBILITÀ: NUOVE SFIDE PER IL DIRITTO  
COMMERCIALE"***

Roma, 26-27 maggio 2023

GIUSEPPE ANTONIO POLICARO

**Assetti contabili, sostenibilità finanziaria (ed ambientale) e rilevazione  
della crisi nelle società di persone.**

SOMMARIO: 1. Le nuove disposizioni sulla crisi d'impresa. - 2. Crisi, continuità aziendale e sostenibilità finanziaria. - 3. Assetti contabili, scritture contabili ed emersione della crisi nelle società di persone. - 4. Responsabilità sociale e sostenibilità finanziaria.

*1. Le nuove disposizioni sulla crisi d'impresa.*

Come è noto, a seguito dell'approvazione del d.lgs. 17 giugno 2022, n. 83<sup>1</sup>, è stato ulteriormente modificato il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (per brevità, d'ora in avanti, c.c.i.i.) e dal 15 luglio 2022 vige una complessa disciplina che si caratterizza per un doppio regime: da un lato si continua ad applicare la "vecchia" legge fallimentare per le procedure in corso alla data di entrata in vigore (sebbene alcune norme del Codice siano già in essere da prima del periodo suindicato), dall'altro – come previsto dall'art. 389 c.c.i.i. – vigono le nuove norme per i ricorsi proposti oltre tale termine.

Gli effetti che il nuovo Codice avrà sulle imprese sono rilevanti: queste dovranno confrontarsi con "nuovi" temi quali, tra l'altro, la nozione di crisi, di cui alla lett. a) dell'art. 2, comma 1, c.c.i.i. (ovvero lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate) o, ancora, l'adeguatezza degli assetti funzionali alla rilevazione tempestiva dello stato di crisi (di cui all'art. 3 c.c.i.i.).

Quest'ultimo articolo appare di un certo interesse, alla luce delle modifiche intervenute rispetto alla precedente versione: in particolare, secondo quanto previsto al comma 2° (non modificato), «l'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative»<sup>2</sup>, mentre, ai sensi del "nuovo" 3° comma, «al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di: a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4; c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il *test* pratico

---

<sup>1</sup> Il d.lgs. 17 giugno 2022, n. 83, che ha recepito la direttiva *insolvency* ed è stato introdotto dall'art. 42 d.l. 36/2022, conv. dalla l. 79/2022, è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 152 del 1° luglio 2022. Con esso sono state apportate talune revisioni alle versioni precedentemente approvate del c.c.i.i. e, in particolare, è stata modificata in molti punti la disciplina dell'allerta e della composizione della crisi (peraltro abolendo il mai venuto alla luce OCRI). Per un *excursus* normativo sul c.c.i.i. si rinvia a CERRATO, *Crisi, assetti adeguati e business judgement rule*, in *Corporate Governance*, 2022, 2, 304 ss.

<sup>2</sup> Il primo comma invece è rivolto alle imprese individuali, le quali «debbono adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte».

per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2<sup>3</sup>».

Infine, ai sensi del “nuovo” comma 4°, «costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3: a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni; d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-*novies*, comma 1»<sup>4</sup>. Soprattutto quest'ultimo comma indica una serie di segnali che potranno essere “colti” solo in presenza di una funzionale organizzazione dell'impresa, organizzazione che non potrà prescindere dalla dotazione di assetti (o misure) contabili efficienti. Peraltro, tali indici ben potrebbero rappresentare una sorta di “cartina tornasole” dell'inerzia degli amministratori conseguente, magari, proprio ad una mancata implementazione degli assetti<sup>5</sup>.

In definitiva, il citato art. 3 c.c.i.i. è stato confermato nel suo impianto originario nei primi due commi, sebbene sia stata modificata la rubrica con l'inserzione del riferimento alle “misure” per le imprese individuali e siano stati introdotti *ex novo* i commi 3 e 4: il terzo comma – come si è sottolineato – è dedicato alle anomalie che «le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2» dovrebbero rilevare, mentre il quarto comma indica quali siano i «segnali» di crisi che misure e assetti debbono essere in grado di rilevare<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Il *test* pratico, da attuarsi sulla piattaforma telematica istituita presso le Camere di Commercio, prevede una lista di controllo particolareggiata contenente indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, un *test* pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e un protocollo di conduzione della composizione negoziata accessibili da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati. Le specifiche tecniche di tali procedure sono inoltre definite dall'art. 3, d. l. 24 agosto 2021, n. 118, convertito, con modificazioni, dalla l. 21 ottobre 2021, n. 147.

<sup>4</sup> Per l'appunto, i commi 3° e 4° sono stati introdotti dall'art. 2, d. lgs. 17 giugno 2022.

<sup>5</sup> Cfr. ARATO, *Il diritto della crisi, espansione ed evoluzione*, in *Studi in Onore di Paolo Montalenti*, a cura di Callegari-Cerrato-Desana, Torino, 2022, III, 1775.

<sup>6</sup> La dottrina si è domandata se «misure» e «assetti» possano essere considerati come elementi differenti. Appare forse preferibile ritenere le locuzioni «misure idonee» e «assetti adeguati» richiamati dall'art. 3, comma 3, c.c.i.i. quali aspetti sostanzialmente omogenei: trattasi in ogni caso di strumenti volti alla prevenzione della crisi – così come

Nonostante la limitata organizzazione corporativa, anche le società di persone dovranno tener conto di tali nuovi precetti, precetti validi per ogni imprenditore collettivo (ma invero, anche per gli individuali)<sup>7</sup>: le stesse imprese societarie dovranno pertanto effettuare uno sforzo non indifferente al fine di riorganizzare il proprio modo di fare impresa che, in considerazione delle novità legislative accennate, non potrà prescindere – tra l’altro – da un diverso approccio “culturale”. Tutti gli imprenditori, senza eccezioni, debbono pertanto “misurare” se l’attività svolta possa essere considerata sostenibile; tuttalpiù si potrà valutare le modalità con cui ogni impresa si strutturerà al fine di adempire ad un obbligo preciso, ineludibile, che impone all’imprenditore di avere (una maggiore) consapevolezza dei processi e delle *performances* aziendali<sup>8</sup>.

Certamente, la necessaria e citata riorganizzazione dovrà tenere debitamente conto delle scelte da parte delle società di persone in ordine alla predisposizione delle proprie scritture contabili e, soprattutto, dei loro bilanci (o rendiconti in ipotesi di società semplici). D’altro canto, gli indicatori di cui all’art. 3 c.c.i.i. certificano non solo l’avvicinarsi delle crisi dell’impresa ma anche, più generalmente, la non sostenibilità finanziaria

---

indicato dalla norma – per le differenti tipologie di imprese, ovvero quelle collettive (gli assetti) e quelle individuali (le misure). Sul punto v. CERRATO, *L’obbligo di istituire assetti adeguati nel prisma della “crisi” (dal Codice al d.l. 24 agosto 2021, n. 118)*, in *N. dir. soc.*, 2021, 8, 1309 ss. Si veda, inoltre, MONTALENTI, *Il Codice della Crisi d’impresa e dell’insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 836.

<sup>7</sup> Ci si chiede, peraltro, se siano soggetti agli obblighi di cui all’art. 3 c.c.i.i. anche le società che non svolgono attività di impresa, quali le società tra professionisti e le società occasionali: d’altronde, il comma 2 fa riferimento alle imprese collettive (così come l’art. 2086 c.c. all’imprenditore) e, soprattutto, le società senza impresa non sono soggette alle procedure concorsuali.

<sup>8</sup> Come è stato osservato, la previsione da parte del Codice della crisi dell’obbligo dell’imprenditore di istituire misure o assetti adeguati comporta l’introduzione di un nuovo settore nell’ambito dello statuto generale dell’imprenditore. Sarà pertanto importante verificare la portata di tale regola e le sue conseguenze; si pensi, ad esempio, se ad essa si applichi il limite della *business judgment rule*, a quali siano i soggetti obbligati a predisporre gli assetti distinguendo i vari tipi di società o di enti, a quali siano i controlli sulla loro predisposizione o, ancora, alle sanzioni nel caso di mancata predisposizione di assetti adeguati, in particolare in ipotesi di crisi o di insolvenza Cfr. CAGNASSO, *Qualche spunto in tema di sostenibilità e PMI alla luce del Codice della crisi*, Relazione per il convegno annuale dell’associazione Orizzonti del Diritto Commerciale 2023, 10 (*paper* gentilmente concesso dall’autore). Sul punto v. anche RUSSO, *Scritture contabili e statuto dell’imprenditore commerciale: un nesso ancora attuale?*, in *N. dir. soc.*, 2021, 5, 805 ss.

della stessa<sup>9</sup>: un'impresa (collettiva) non sostenibile è certamente un'impresa che, se non già in crisi, quantomeno ha molte probabilità di entrare - nel breve periodo - in detto stato.

Tanto specificato, credo sia altresì importante sottolineare come la necessaria e costante attenzione alla sostenibilità di carattere finanziario non possa prescindere dalla rilevazione dei rischi indicati con la formula ESG. Per quanto si cercherà di meglio esprimere nell'ultimo paragrafo dell'elaborato le motivazioni di tale affermazione, tuttavia, fin da ora si rileva come l'impatto e il monitoraggio di tali fattori abbia certamente un riflesso sull'attività dell'impresa, riflesso non solo di carattere operativo, ma pure in ordine ai suoi equilibri finanziari.

## 2. Crisi, continuità aziendale e sostenibilità finanziaria.

Dopo un primo rapido inquadramento del tema dell'elaborato, la domanda che ora ci si pone è cosa debba intendersi per crisi dell'impresa.

In prima istanza credo si possa affermare che il fenomeno della crisi sia da intendersi come altro rispetto all'insolvenza; la crisi può infatti essere indicata come una situazione implicante "solo" un concreto e futuro rischio di insolvenza<sup>10</sup>. Trattasi, evidentemente, di una definizione dai contorni aperti, che trova precisi riscontri in atti normativi solo nel citato art. 2 c.c.i.i.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Si evidenzia come anche l'art. 22, comma 1, c.c.i.i. preveda, con riferimento alla composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, la presenza di condizioni di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che rendano probabile la crisi o l'insolvenza, nonché la ragionevole perseguibilità del risanamento dell'impresa.

<sup>10</sup> Tale distinzione è peraltro andata sempre più affermandosi negli ultimi anni, posto che la crisi d'impresa è stata considerata quale presupposto per le procedure concorsuali alternative al fallimento, intese a garantire la prosecuzione dell'impresa (nella prospettiva del superamento della crisi stessa). Critico verso tale impostazione è PORTALE, *La legge fallimentare rinnovata: note introduttive (con postille sulla disciplina delle società di capitali)*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2007, I, 369.

<sup>11</sup> Come si è *supra* accennato, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. a), c.c.i.i. con crisi deve intendersi «lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi». D'altro canto, tale prospettiva era già presente anche nell'ultima versione dello schema di disegno di legge proposto dalla c.d. Commissione Rordorf, ove, all'art. 2, comma 1°, punto c), si prevedeva quale criterio di riforma per il Governo «l'introduzione di una definizione dello stato di crisi, intesa come probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica, mantenendo l'attuale nozione di insolvenza di cui all'articolo 5 del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267».

In ogni caso, sul presupposto di considerare la crisi come altro rispetto all'insolvenza, *in primis* poiché solo propedeutica ad essa e comunque in considerazione della sua "reversibilità",<sup>12</sup> appare chiaro come la prima possa essere meglio intesa ed interpretata non solo dalla lettura delle poche norme fallimentari (oggi superate proprio dal c.c.i.i.) che, pur non dandone una chiara definizione, rimandano ad essa, ma altresì ampliando lo sguardo ad alcune regole previste dal diritto societario.

Mi riferisco, in particolare, al combinato disposto di cui agli artt. 2446, 2447, 2467, 2482-bis, 2482-ter, 2545-duodecies, 2485 e 2486 c.c., che propongono alcuni principi validi in mancanza degli equilibri

---

Riguardo a tale approccio sono state considerate, altresì, le proposte formulate dall'Unione Europea agli Stati membri con l'obiettivo di modificare gli ordinamenti interni nell'ottica del raggiungimento di una graduale uniformità, non solo in ordine alla definizione della crisi, ma anche, più in generale, rispetto all'individuazione delle azioni volte a favorire la continuità dell'impresa in crisi così da prevenirne l'insolvenza. Sul tema, cfr. la Raccomandazione 2014/135/UE del 12 marzo 2014. Si veda, inoltre, MONTELLA, *L'antitesi tra procedure conservative e procedure di liquidazione alla luce della Raccomandazione della Commissione del 12 marzo 2014*, in *Fallimento*, 2015, 1039 ss.

<sup>12</sup> Sulla reversibilità della crisi rispetto all'insolvenza si è peraltro pronunciata la Corte di Cassazione (Cass., 6 maggio 2010, n. 11012, su [leggiditalia.it](http://leggiditalia.it)), affermando come «la temporanea difficoltà di adempiere le proprie obbligazioni e lo stato di insolvenza costituiscono due gradazioni del medesimo fenomeno economico: la crisi dell'impresa, con l'unica differenza costituita dal fatto che nel primo caso la crisi si presenta come reversibile, nel secondo come irreversibile e definitiva». Sul tema v., *ex plurimis*, NORELLI, *Il giudizio di omologazione del concordato preventivo*, in Di Marzio (a cura di), *La crisi d'impresa. Questioni controverse del nuovo diritto fallimentare*, Padova, 2010, 434 ss.; RONDINONE, *Il mito della conservazione dell'impresa in crisi e le ragioni della commercialità*, Milano, 2012, 274 ss. Inoltre, pure nel Quaderno n. 71 dell'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (Odcec) di Milano del 2017 intitolato *Sistemi di allerta interna* viene specificato che i requisiti distintivi e concomitanti della crisi sono da individuarsi, rispetto allo stato d'insolvenza, nella "temporaneità" e nella "tendenzialità". In ordine al momento in cui la crisi si trasforma in insolvenza, ovvero in impotenza solutoria strutturale, v. G. FERRI JR., *Lo stato di insolvenza*, in *Riv. not.*, 2015, 6, 1159 ss. Sul punto, si evidenzia come l'insolvenza, a differenza della crisi d'impresa, sia stata definita anche come una «disfunzione della pianificazione», ovvero come un'alterazione non transitoria della complessiva organizzazione imprenditoriale. Alla luce di tale approccio, la presenza di risorse finanziarie sufficienti al soddisfacimento delle obbligazioni rappresenta il frutto di un'accurata programmazione dei flussi finanziari e, dunque, di una adeguata organizzazione del complessivo finanziamento. Cfr. ROSSI, *Le crisi d'impresa*, in AA.VV., *Diritto fallimentare. Manuale breve*, Milano, 2008, 23; G. FERRI JR., *Insolvenza e crisi dell'impresa organizzata in forma societaria*, in Fortunato-Giannelli-Guerrera-Perrino (a cura di), *La riforma della legge fallimentare*, Milano, 2011, 54 ss.

patrimoniali o finanziari richiesti e che parrebbero contribuire ad individuare il c.d. “diritto societario della crisi”<sup>13</sup>. Tali regole non definiscono cosa debba e possa intendersi per crisi di impresa, ma impongono tuttavia una serie di precetti da seguire quando l’impresa ricade in essa; ne danno quindi, almeno indirettamente, una cornice e, conseguentemente, un aiuto verso la sua comprensione.

Anche per tali motivi, quindi, la crisi dell’impresa, al fine di una sua migliore individuazione, non può prescindere dalle valutazioni proposte dalla migliore dottrina aziendalistica, in particolare se volta ad analizzare e verificare l’attività economica in via predittiva riguardo alla mancanza in particolare degli equilibri finanziari (in argomento, già si è richiamato di quanto sia considerata fondamentale l’adeguatezza dei flussi finanziari presenti e prospettici atti a far fronte ai debiti nel breve-medio periodo) e, quantomeno come conseguenza, di quelli patrimoniali. D’altronde, il legislatore pone attenzione soprattutto all’eventuale crisi di liquidità dell’impresa, crisi che per lo più potrà essere imputata ad una struttura finanziaria sbilanciata<sup>14</sup> o, ancora, ad una gestione sbilanciata del circolante commerciale<sup>15</sup>.

Deve peraltro sottolinearsi come la crisi – di carattere finanziario – non sia percepibile in modo immediato da soggetti terzi all’impresa (posto che generalmente la stessa continuerà ad adempiere, almeno nel breve periodo, alle proprie obbligazioni); essa appare invece rilevabile solo attraverso i principali indicatori richiamati, in particolare, dall’art. 3, comma 4°, c.c.i.i.

Alla luce di quanto specificato, ritengo che per monitorare le *performances* aziendali sia indispensabile utilizzare una visione complessa,

---

<sup>13</sup> Cfr. MONTALENTI, *La gestione dell’impresa di fronte alla crisi tra diritto societario e diritto concorsuale*, in *Riv. dir. soc.*, 2011, 822 ss.; CAGNASSO, *Le interferenze tra il diritto societario e il diritto fallimentare*, in *Crisi d’impresa e procedure concorsuali*, diretto da Cagnasso e Panzani, II, Torino, 2016, 2616 ss.; TOMBARI, *Principi e problemi di “diritto societario della crisi”*, in *Società, banche e crisi d’impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, 3, Torino, 2014, 2835 ss., il quale sottolinea, con riferimento al ruolo del “diritto societario della crisi” ed al suo rapporto con il “diritto societario generale”, come «la soluzione preferibile porta a configurare il primo come un sistema tendenzialmente autonomo rispetto al secondo. A bene vedere, questa opzione teorica si giustifica e si lascia preferire, in quanto consente di meglio realizzare quei valori e quegli obiettivi che l’ordinamento ha voluto perseguire in caso di crisi di un’impresa societaria».

<sup>14</sup> È il caso, ad esempio, di investimenti finanziati con linee di breve termine, operazione in grado di incidere nel medio-lungo periodo sull’equilibrio finanziario dell’impresa.

<sup>15</sup> Si pensi all’ipotesi di sistematico pagamento ai fornitori in momenti diversi e successivi rispetto agli incassi da parte dei clienti o ad una gestione del magazzino non efficiente.

che si caratterizzi per due approcci: i) un primo, che potremmo definire *backward-looking*, in grado di fotografare lo stato di salute dell'impresa negli ultimi esercizi e nell'esercizio in corso, valutando eventuali squilibri in termini di redditività, solvibilità e liquidità; ii) un secondo, di tipo *forward-looking*, che invece consente di valutare in ottica prospettica la capacità dell'impresa generare flussi di cassa netti positivi in grado di ripagare i flussi di debito dell'impresa nell'arco dei 12 mesi successivi. Tale approccio – che presuppone l'accesso ad un *set* informativo rilevante, comunque più esteso rispetto ai soli bilanci approvati – può permettere non solo di individuare la crisi, ma anche di valutarne la gravità: è pertanto opportuno utilizzare informazioni anche di carattere prospettico, ovvero ottenute grazie all'utilizzo di piani in grado di proporre valori economici e finanziari previsionali<sup>16</sup>.

Considerata quindi in particolare in termini finanziari, la crisi parrebbe potersi forse porre idealmente in posizione intermedia tra gli stati di semplice tensione finanziaria (magari dovuta a stagionalità del *business* o comunque a fattori contingenti ed isolati) e l'insolvenza. Si tratterebbe quindi, secondo questa visione, di una situazione comunque patologica, sebbene reversibile, dell'impresa, situazione che tuttavia non può coincidere con il semplice e circoscritto momento della sua vita in cui sono necessari interventi per sopperire a mancanza temporanea di risorse finanziarie<sup>17</sup>.

Ritengo, tuttavia, che lo stato di crisi di un'impresa possa essere valutato – quantomeno in termini generali – anche rispetto all'operatività della stessa, potendosi cioè inquadrare come una degenerazione delle condizioni di declino del suo *business*, degenerazione che a sua volta può essere motivata da più cause e che, comunque, sfocerà in uno stato di elevata instabilità. Tra tali motivazioni, è possibile richiamare sia quelle c.d. esterne (mercato, ambiente, legislazione), sia quelle c.d. interne (assetti di *governance* inefficienti, *management* non adeguato): anche in questi casi l'impresa non è sostenibile.

Ancora, è rinvenibile, fra le cause di declino (e conseguentemente della crisi), una suddivisione tra cause primarie e secondarie.

---

<sup>16</sup> Per l'implementazione e la valutazione dei piani finanziari v., per tutti, MASSARI-ZANETTI, *Valutazione. Fondamenti teorici e best practices nel settore industriale e finanziario*, Milano, 2008, 88 ss.

<sup>17</sup> Si pensi, banalmente, al caso in cui l'impresa necessiti sostegno bancario al fine di coprire l'acquisto di merci derivanti da commesse aggiuntive, aumentando così il proprio magazzino; in questo caso lo squilibrio finanziario è fisiologico allo sviluppo della stessa, posto il maggior assorbimento di risorse derivante dalla crescita del c.d. capitale circolante netto.

Le prime “impattano” sull’equilibrio economico dell’impresa che, come conseguenza, provoca alterazioni anche nei rapporti tra entrate ed uscite finanziarie<sup>18</sup>.

Tra le cause secondarie rientrano invece tutti quei fattori di natura soggettiva (scorrettezza o inettitudine del *management*) od oggettiva (provvedimenti legislativi sfavorevoli, fallimenti di grandi clienti, calamità naturali), in grado di danneggiare l’attività aziendale o comunque di creare tensioni al suo interno.

A prescindere dalla loro classificazione, tali cause sfoceranno in perdite economiche, squilibri dei flussi finanziari, diminuzione della capacità di accesso al credito, riduzione delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori con conseguente aumento del fabbisogno finanziario necessario a coprire il capitale circolante, tensioni e disarmonie nel rapporto coi dipendenti, tutti elementi che portano inevitabilmente alla perdita di fiducia da parte degli *stakeholders* e, in caso non siano attuati interventi “correttivi”, all’insolvenza<sup>19</sup>.

Si è peraltro accennato come la crisi possa caratterizzarsi per alcuni stadi di evoluzione, in base ai quali è verosimile che gli interventi avanzati abbiano un maggiore grado di successo<sup>20</sup>.

Al riguardo, reputo che lo stato di crisi di un’impresa debba essere valutato – quantomeno rispetto agli interventi da intraprendersi – individuandolo rispetto all’operatività della stessa impresa, indagando *in primis* tra le motivazioni che l’hanno determinato: è sì fondamentale comprendere se un’impresa sia in crisi, ma ancora di più è capirne le

---

<sup>18</sup> Tra queste possiamo rinvenire la perdita di “spinta imprenditoriale” (ovvero quando viene persa originalità, creatività e approccio al mercato da parte dell’imprenditore), la mancata creazione di qualità e valore (immissione nel mercato di prodotti o servizi di qualità inferiore rispetto ai suoi concorrenti con conseguente deterioramento dell’immagine aziendale), eccessiva rigidità a livello di organizzazione del personale (problematica in ipotesi di momenti di difficoltà o recessione, data l’impossibilità di rapida riorganizzazione), eccessive inefficienze operative, con conseguente innalzamento dei costi di produzione. Si rinvia, per un approfondimento su tali temi, al famoso modello della catena del valore di PORTER, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York, Free Press, 1985.

<sup>19</sup> Si veda, al riguardo, quanto stabilito dalla Commissione Europea nella Comunicazione del 2004 (Orientamenti comunitari sugli aiuti di stato per il salvataggio e la ristrutturazione di imprese in difficoltà), in particolare all’art. 9.

<sup>20</sup> Sono infatti individuabili le fasi dell’incubazione, della maturazione, della crisi conclamata, dell’insolvenza reversibile e di quella conclamata (irreversibile). Cfr. GUATRI, *Turnaround, Declino, crisi e ritorno al valore*, Milano, 1995.

cause, per poter reagire in modo mirato<sup>21</sup>. Appare infatti evidente che quanto prima tali cause verranno identificate (con gli strumenti forniti dalle discipline aziendalistiche) ed affrontate, tanto maggiori saranno la possibilità di dirimere e superare positivamente la crisi dell'impresa<sup>22</sup>.

A prescindere dalla loro classificazione, tutte le cause richiamate sfoceranno in ultimo in perdite economiche e squilibri dei flussi finanziari, elementi in grado di condurre l'impresa, in assenza di interventi "correttivi", all'insolvenza<sup>23</sup>.

In definitiva, qualsivoglia siano le cause della crisi, gli effetti della medesima si tradurranno in termini finanziari. Termini finanziari che si potranno essere controllati con gli strumenti forniti dalle discipline aziendalistiche (*financial control*), tra l'altro i medesimi su cui si concentra il l'art. 3 c.c.i.i., ma che forse potrebbero essere monitorati *ex ante* anche verificando le cause di cui già si è dato conto<sup>24</sup>.

Tali cause (siano esse interne od esterne, primarie o secondarie), sembrerebbero peraltro potersi in qualche modo accostare a quegli elementi utilizzati al fine di valutare la sussistenza della c.d. continuità aziendale che, notoriamente, rappresenta anche nel nostro ordinamento

---

<sup>21</sup> Tra queste, è infatti possibile richiamare sia quelle c.d. esterne (mercato, ambiente, legislazione), sia quelle c.d. interne (assetti di *governance* inefficienti, *management* carente, inadeguata organizzazione dell'impresa). Sulle seconde, in prospettiva analoga ed anche come espressione dell'insolvenza, cfr. ROSSI, *op. cit.*, 22 e 26; GALLETTI, *La ripartizione*, cit., 183 ss. e 186. Ancora, è rinvenibile fra le cause della crisi una suddivisione tra cause primarie e secondarie. Le prime "impattano" sull'equilibrio economico dell'impresa che, come conseguenza, provoca alterazioni anche nei rapporti tra entrate ed uscite finanziarie. Tra le cause secondarie rientrano invece tutti quei fattori di natura soggettiva (scorrettezza o inettitudine del *management*) od oggettiva (provvedimenti legislativi sfavorevoli, fallimenti di grandi clienti, calamità naturali), in grado di danneggiare l'attività aziendale o comunque di creare tensioni al suo interno.

<sup>22</sup> Sulla necessaria tempestività degli interventi volti a superare le cause della crisi ed a recuperare la continuità aziendale v. ABRIANI, ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, in *Società*, 2019, 399 ss.; IRRERA, *La collocazione degli assetti organizzativi e l'intestazione del relativo obbligo*, in *N. dir. soc.*, 2020, 2, 155 ss.; SPOLIDORO, *Note critiche sulle "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)*, in *Riv. soc.*, 2019, 262 ss.; D'ALESSANDRO, *La crisi tra diagnosi precoci e "accanimenti terapeutici"*, in questa *Giur. comm.*, 2001, I, 411 ss.

<sup>23</sup> Si veda, al riguardo, quanto stabilito dalla Commissione Europea nella Comunicazione del 2004 (Orientamenti comunitari sugli aiuti di stato per il salvataggio e la ristrutturazione di imprese in difficoltà), in particolare all'art. 9.

<sup>24</sup> Proprio per monitorare e comprendere il nesso causa - effetto tra motivazioni (sia economiche, sia finanziarie) e la conseguente instabilità finanziaria, l'art. 3 c.c.i.i.

uno dei principi più importanti e che è direttamente richiamata – quale elemento “sentinella” – dall’art. 3. comma 3°, lett. b), c.c.i.i.<sup>25</sup>.

Essa, come è noto, è principalmente individuata dal Principio di Revisione n. 570, ove è descritta come «capacità dell’impresa di continuare a svolgere la propria attività, in un prevedibile futuro, senza che vi sia né l’intenzione, né la necessità di metterla in liquidazione, di cessare l’attività o di assoggettarla a procedure concorsuali»<sup>26</sup>. Dove con prevedibile futuro

---

<sup>25</sup> Se infatti nel codice civile non è previsto direttamente ed espressamente l’obbligo degli amministratori di verificare la permanenza della continuità aziendale e la compatibilità con essa delle scelte gestionali intraprese, purtuttavia, quantomeno con riferimento a talune operazioni, quest’obbligo è stabilito da specifiche norme di legge che prevedono la ponderazione delle stesse da parte degli amministratori e, soprattutto, la predisposizione di idonei documenti economico finanziari. Si veda, ad esempio, quanto previsto dall’art. 2501-*bis* c.c. in caso di fusione a seguito di acquisizione con indebitamento, piuttosto che quanto previsto dall’art. 2447-*bis* c.c. in ipotesi di patrimoni destinati di tipo A e di finanziamenti destinati di tipo B, o, ancora, dall’art. 2433-*bis* c.c. riguardo alla distribuzione di acconti sui dividendi. Cfr. SACCHI, *La responsabilità gestionale nella crisi dell’impresa societaria*, in questa *Giur. comm.*, 2014, I, 304 ss.

<sup>26</sup> La permanenza di una ragionevole prospettiva della continuità aziendale va verificata, come è noto, in occasione della predisposizione del bilancio. Per il concetto di continuità aziendale e per la sua importazione dalle scienze aziendali al mondo del diritto, cfr. RACUGNO, *Venir meno della continuità aziendale ed adempimenti pubblicitari*, in *Giur. Comm.*, 2010, I, 208 ss.; MIOLA, *Capitale sociale e tecniche di tutela dei creditori*, in *La società per azioni oggi. Tradizione, attualità e prospettive. Atti del convegno internazionale di studi, Venezia 10-11 novembre 2007*, Milano, Giuffrè, 2008, 388 ss.; GALLETTI, *L’insorgere della crisi e il dover essere nel diritto societario. Obblighi di comportamento degli organi sociali in caso di insolvenza*, in *Il Fallimentarista*, 27 settembre 2012, 3 ss.; SANDULLI, *I controlli delle società come strumento di tempestiva rilevazione dello stato di crisi d’impresa*, in *Fallimento*, 2009, 1104 ss. Con riferimento alla disciplina nazionale, il principio della continuità aziendale è inoltre richiamato dall’art. 2423-*bis*, 1° comma, c.c. Invece, solo per le società che adottano i principi contabili internazionali, la regola è sancita dallo IAS 1 (paragrafi 25 e 26). Il bilancio deve cioè essere redatto «nella prospettiva della continuazione dell’attività a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare l’entità o interromperne l’attività, o non abbia alternative realistiche a ciò». Insomma, in assenza di *going concern* si potrebbe, secondo un’interpretazione restrittiva (che personalmente non condivido, come meglio si vedrà), verificare una causa di scioglimento, riconducibile alla disciplina di cui all’art. 2484 c.c. (per impossibilità di raggiungere l’oggetto sociale). La valutazione sulla presenza della continuità aziendale spetta agli amministratori, ma i sindaci e i revisori sono chiamati a verificarla. Cfr. SPOLIDORO, *voce Capitale sociale*, in *Enc. dir.*, IV Aggiornamento, Milano, 2000, 230 ss.; STRAMPELLI, *Capitale sociale e struttura finanziaria nelle società in crisi*, in *Riv. soc.*, 2012, 627; BRIZZI, *Responsabilità gestorie in prossimità dello stato di insolvenza e tutela dei creditori*, in *Riv. dir. comm.*, 2008, I, 1094; MIOLA, *Riflessioni sui doveri degli amministratori in prossimità della crisi*, in *Studi in onore di Umberto Belviso*, Bari,

si intende, alla luce di quanto previsto dallo IAS 1, paragrafo 26, un periodo di almeno dodici mesi dalla data di chiusura del bilancio<sup>27</sup>.

Lo stesso Principio di Revisione n. 570 sulla continuità aziendale suggerisce una serie di indicatori utili al revisore rispetto al suo giudizio sui documenti di bilancio, indicatori di cui forse si dovrebbe, in ogni caso, tener presente ai fini della valutazione dello stato di crisi dell'impresa<sup>28</sup>.

La continuità aziendale è peraltro da vedersi in duplice prospettiva, posto che essa ritorna anche come obiettivo da perseguire a fronte di appianamento della crisi. E infatti, ai sensi dell'art. 186-*bis*, comma 2, lett. b), l. fall., la continuità aziendale è definita «funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori», omogenea dunque alla finalità di tutela tipica<sup>29</sup>. La mancanza di continuità è quindi un "elemento sentinella"

---

623 ss.; VICARI, *I doveri degli organi sociali e dei revisori in situazioni di crisi di impresa*, in *Giur. comm.*, 2013, I, 128 ss.; NIGRO, "Principio" di ragionevolezza e regime degli obblighi e della responsabilità degli amministratori di s.p.a., in *Giur. comm.*, 2013, I, 472 ss. Si rileva, infine, che quanto statuito dallo IAS riguardo alla necessità di messa in liquidazione della società a cui viene a mancare la continuità aziendale, risulta corroborato anche da quanto espresso dall'organismo italiano di contabilità (cfr. OIC n. 5, par. 7.2. e, allo stesso modo, OIC n. 29, par. E.III.c.). Ad ogni modo, per un'analisi compiuta del materiale relativo al tema, v. *Documento congiunto, Banca d'Italia, Consob, Isvap n. 2 del 6 febbraio 2009*, elaborato dal Tavolo di coordinamento in materia di applicazione degli IAS/IFRS.

<sup>27</sup> Il principio contabile internazionale prevede infatti che «in assessing, whether the going concern assumption is appropriate, management takes into account all available information about the future, which is at least, but not limited to, twelve months from the end of the reporting period». In aggiunta, «when an entity has a history of profitable operations and ready access to financial resources, the entity may reach a conclusion that the going concern basis of accounting is appropriate without detailed analysis».

<sup>28</sup> Si tratta cioè di: a) parametri finanziari quali, ad esempio, la situazione di *deficit* patrimoniale o di capitale circolante netto negativo, indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori, bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow* negativi ed incapacità della società di saldare i debiti alla scadenza, impossibilità di rispettare le clausole contrattuali in ordine ai prestiti ricevuti; b) indicatori gestionali quali la perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli, di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni; c) altri indicatori quali le fattispecie di cui agli artt. 2446 e 2447 c.c., piuttosto che contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare o, ancora, modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

<sup>29</sup> Cfr. MAZZONI, *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva di continuità aziendale*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società, Liber amicorum Antonio Piras*, Torino, Giappichelli, 2010, 836.

rispetto allo stato di crisi; il ripristino della prima appare funzionale alla soluzione della seconda<sup>30</sup>.

Proprio l'art. 3, comma 3, lett. b), c.c.i.i., (secondo cui gli assetti debbono servire a verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale), ma anche, con riferimento ai compiti del collegio sindacale, la norma 11.1 delle Norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate, sembrerebbero metter sullo stesso piano la crisi di impresa (e quindi la non sostenibilità finanziaria della stessa) con i dubbi significativi sulle capacità della stessa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, ovvero sulla mancanza di continuità aziendale. Quest'ultima può quindi certamente essere interpretata quale uno dei possibili segnali della presenza di un'eventuale crisi, quantomeno iniziale. Addirittura, sembrerebbe potersi affermare, alla luce delle disposizioni richiamate, l'implicazione della perdita della continuità aziendale in ipotesi di crisi di impresa, configurandosi, in definitiva, una sorta di rapporto circolare fra i due elementi.

In ogni caso, entrambe le situazioni comportano che l'impresa non possa considerarsi "sostenibile", quantomeno prospetticamente ed in termini finanziari.

Ancora, intepretando la crisi unitamente alla mancanza di continuità aziendale, vi è chi ha affermato - non senza la presenza di opinioni in senso contrario - come la stessa crisi di impresa possa essere considerata quale causa di scioglimento della società ai sensi dell'art. 2484, comma 1°, n. 2, c.c. per "impossibilità materiale" di conseguire l'oggetto

---

<sup>30</sup> Sebbene, forse, non strettamente necessaria. Si pensi, ad esempio, al caso di apporti di nuova finanza da parte dei soci nella società: questa potrebbe ristabilire gli equilibri finanziari, ma non necessariamente sanare la mancanza di continuità, individuata da molteplici elementi, spesso concorrenti.

sociale<sup>31</sup>. Credo però sia al riguardo da richiamare quanto già illustrato precedentemente, ovvero che spesso la crisi può risolversi nel breve periodo senza necessariamente sfociare nell'insolvenza (soprattutto in ipotesi di allerta molto anticipata) e che essa non appare così facilmente inquadrabile e definibile. Molti sono infatti i fattori che possono determinarla (sebbene il disequilibrio finanziario risulti, quantomeno ad un determinato momento, sempre presente) e, in ogni caso, la stessa può essere percepita in modo diverso a seconda dell'attività svolta dall'impresa e del tempo in cui viene rilevata.

Credo in definitiva sia giusto associare la perdita di continuità al concetto di crisi di impresa solo in ordine alla sua rilevazione e che, in entrambe le ipotesi – che a ben vedere sono due facce della medesima medaglia – il risultato non possa che essere quello di un'impresa non sostenibile (finanziariamente).

In ogni caso, fuori dalle ipotesi stabilite dagli artt. 2446 e 2447 c.c., nessun obbligo di liquidazione è previsto per la società in stato di crisi; apparirebbe quantomeno sproporzionata l'ipotesi di stabilirlo, associando senza alcun distinguo gli effetti della crisi a quelli della perdita della continuità aziendale, a maggior ragione nel momento in cui non solo non si è in grado di individuare una definizione precisa di crisi ma, soprattutto, si dibatte dell'eventualità e delle modalità del rimedio liquidatorio in caso di mancato rispetto del solo principio del *going*

---

<sup>31</sup> Cfr. STRAMPELLI, *Capitale sociale e struttura finanziaria nelle società in crisi*, cit., 650 ss., il quale osserva come «poggiano sul presupposto che la situazione di crisi finanziaria impeditiva della continuazione dell'attività sia riconducibile (anche qualora non si manifesti congiuntamente a perdite che intaccano il capitale minimo) ad una delle cause di scioglimento di cui all'art. 2484 c.c. e segnatamente all'impossibilità del conseguimento dell'oggetto sociale. Sulla base del presupposto che il venir meno della continuità aziendale per effetto di una situazione di disequilibrio finanziario può essere incluso tra le cause c.d. interne di impossibilità materiale di conseguimento dell'oggetto sociale, è, infatti, da ritenere condivisibile una lettura estensiva del dettato dell'art. 2484, comma 1, n. 2, c.c. che ne consenta l'applicazione ogni qual volta, pur permanendo la possibilità astratta di realizzazione dell'oggetto sociale statutariamente previsto, ne risulti impossibile, di fatto – a causa delle condizioni finanziarie in cui si trova la società – l'attuazione a causa del venir meno della continuità aziendale». Si veda, inoltre, RACUGNO, *Venir meno della continuità aziendale ed adempimenti pubblicitari*, in *Giur. comm.*, 2010, I, 226 ss.; BRIZZI, *Crisi di impresa e doveri di gestione nelle società di capitali*, Napoli, 2010, 88 ss. Per alcune considerazioni in questa direzione cfr. anche il *Principio contabile n. 5 sui Bilanci di liquidazione*, elaborato dall'Oic (Organismo italiano di contabilità). In senso critico si veda, invece, MONTAGNANI, *Crisi dell'impresa e impossibilità dell'oggetto sociale*, in *Riv. dir. comm.*, 2013, I, 245 ss.

*concern*<sup>32</sup>. Anzi, a ben vedere, proprio il “nuovo” art. 3, comma 3, lett. b), c.c.i.i. sembrerebbe far propendere per un rimedio che non sia di carattere liquidatorio di fronte alla perdita della continuità aziendale (posto che la crisi non comporta la liquidazione dell’ente), quantomeno quando non si è in presenza delle ipotesi richiamate dall’art. 2484 c.c. (o, per le società di persone, dagli artt. 2272 e 2308 c.c.).

Alla luce delle osservazioni presentate, appare chiaro come le cause finanziarie assumano un ruolo primario in ordine alla rilevazione della crisi e della sostenibilità dell’impresa: queste saranno dirette quando vi sono disequilibri nelle operazioni di investimento ed errate strategie finanziarie, mentre, nella maggior parte dei casi, saranno definibili come derivate, ovvero in conseguenza ad altri disequilibri – non finanziari – interni all’azienda<sup>33</sup>. Appare ovvio, in ordine a tale seconda evenienza, che il monitoraggio delle cause non finanziarie, se effettuato tempestivamente, possa consentire di riconoscere i prodromi della crisi, perlomeno anticipando le ricadute di carattere finanziario.

Il diritto della crisi, invero, richiama come elementi in grado di far scattare interventi sul patrimonio, anche la mancanza di sufficienti mezzi propri. Eppure, e anche questo è ben noto, si assiste, in particolare in termini di legislazione comunitaria, ad una trasformazione del ruolo del capitale sociale; esso non è solo da considerarsi quale elemento di garanzia dei creditori sociali, quanto, piuttosto, quale regola di *corporate governance*, volta cioè ad organizzare l’attività sociale nella duplice prospettiva di

---

<sup>32</sup> Peraltro, una causa impeditiva del conseguimento dell’oggetto sociale non implica necessariamente lo scioglimento della società qualora i soci, tempestivamente convocati, deliberino “le opportune modifiche statutarie”. Cfr. NICCOLINI, *Commento all’art. 2484*, in Niccolini-Stagno d’Alcontres (a cura di), *Società di capitali. Commentario*, 3, Napoli, 2004, 1706 ss. Sul concetto e sulla prospettiva di continuazione dell’attività v., tra gli altri, STRAMPELLI, *Diritto contabile*, Torino, 2022, 54

<sup>33</sup> Un esempio di causa finanziaria della crisi primaria potrà aversi quando un’impresa con risultato operativo positivo abbia un indebitamento eccessivo e/o troppo oneroso, tale per cui l’area finanziaria eroda i margini di quella operativa.

remunerare l'investimento dei soci e di consentire ai creditori di non soggiacere a comportamenti opportunistici dei medesimi soci<sup>34</sup>.

In tale ottica, ovvero considerando come sempre meno rilevante il capitale sociale, diventa importante cercare di comprendere i segnali di crisi, nonché i premi e le sanzioni per averli colti in modo puntuale piuttosto che in modo non tempestivo<sup>35</sup>.

Ad ogni modo, tutti gli elementi richiamati – tra cui anche l'erosione del capitale sociale per perdite – rivestono un ruolo importante, laddove considerati nella logica di una valutazione indiretta e mediata delle cause principali, ovvero della mancanza di sostenibilità finanziaria<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Sui ruoli del capitale sociale cfr., *ex multis*, G. FERRI JR., *Struttura finanziaria dell'impresa e funzioni del capitale sociale*, in *Riv. not.*, 2008, 4, 741 ss.; PACIELLO, *La funzione normativa del capitale nominale*, in *Riv. dir. soc.*, 2010, 15 ss.; GINEVRA, *Formazione del capitale sociale nella costituzione della s.r.l.*, in *Riv. soc.*, 2007, 112 ss.

Riguardo ad altri Paesi europei, e solo per completezza di informazioni, si evidenzia come la disciplina sulla BV olandese (*Besloten Vennootschap*) sia stata oggetto negli ultimi anni di importanti riforme (la c.d. *Flex BV act*) che ne hanno stravolto i presupposti, al punto da prevedere la non obbligatorietà di un capitale sociale, ai sensi dell'art. 2:178(1) del Codice Civile olandese. Il ruolo del capitale sociale è stato frutto di rivisitazioni anche in Germania; per riflessioni sul ruolo dell'*Eigenkapital*, cfr. BAUMS, *Eigenkapital: Begriff, Aufgaben, Sicherung*, in *ZHR*, 2011, 161 ss.; EKKENGA-BAYER, *Fixed Capital under German Stock Corporation Law and its Significance for the Protection of Investors and Minority Shareholders*, in Lutter (Ed.), *Legal Capital in Europa*, Berlin, 2006, 342 ss.

<sup>35</sup> Si sottolinea, al riguardo, la portata dell'art. 182-*sexies* l. fall. che, nel congelare la ricapitalizzazione societaria nelle more del concordato preventivo, introduce nuovi e importanti elementi di discussione nel dibattito sulla funzione del capitale sociale. Tale norma, come è stato osservato, parrebbe addirittura sostituire, in presenza di uno stato di crisi, il noto principio *ricapitalizza o liquida* con un altro, forse più "moderno" e dinamico, *ristabilisci l'equilibrio finanziario o liquida*. Insomma, il netto andrà sì ristabilito in presenza di perdite, ma solo successivamente alla gestione, con successo, della crisi. Sul tema, cfr. STRAMPELLI, *Capitale sociale e struttura finanziaria nelle società in crisi*, cit., 659 ss.; riguardo alla regola *ricapitalizza o liquida*, cfr. STANGHELLINI, *Directors' duties and the optimal timing of insolvency. A reassessment of the "Recapitalize or Liquidate" rule*, in *Il diritto delle società oggi. Innovazioni e persistenze*, diretto da Benazzo-Cera-Patriarca, Torino, 2011, 733 ss. Rispetto all'art.182-*sexies* l. fall. e alla ricapitalizzazione, cfr. TOMBARI, *Principi e problemi di diritto societario della crisi*, in *Riv. soc.*, 2013, 1157 ss.

<sup>36</sup> Sempre con riferimento alla mancanza dell'equilibrio finanziario quale presupposto della crisi ed al suo monitoraggio mediante metodologie di allerta preventive, si evidenzia come il d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 – il c.d. Testo unico delle società partecipate o Legge Madia – preveda un sistema per certi aspetti assimilabile a quello previsto dal c.c.i.i. Tali strumenti non sono previsti per tutte le società a partecipazione pubblica, bensì solo per quelle a controllo pubblico, definite ai sensi dell'art. 2, lett. m), come «le società in cui una o più amministrazioni pubbliche esercitano poteri di controllo

---

ai sensi della lettera b)». La citata lettera b) dell'art. 2 T.U. precisa che per controllo si intende «la situazione descritta nell'articolo 2359 del codice civile. Il controllo può sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo».

Ci si riferisce, in particolare, a quanto disposto dall'art. 6, comma 2, del d.lgs. 175/2016, secondo cui «le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4», ossia nella c.d. relazione sulla governance. Tale norma, da leggersi in combinato disposto con l'art. 14 del d.lgs. 175/2016 (secondo cui le società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo), ha come obiettivo quello di introdurre strumenti e procedimenti atti a monitorare lo "stato di salute" delle società a controllo pubblico, facendone emergere le eventuali tensioni finanziarie prima che sopraggiunga lo stato di crisi irreversibile, in presenza del quale avrà luogo l'attivazione della procedura di liquidazione giudiziale o degli strumenti ad essa alternativi. Nulla viene invece espresso dalle nuove norme riguardo all'ammissibilità da parte delle società in mano pubblica agli accordi di ristrutturazione dei debiti che, come è noto, non costituiscono una procedura concorsuale (tuttavia, posto che l'art. 182-bis l. fall. è rivolto all'imprenditore, non vi sono motivi per estromettere l'impresa pubblica dai destinatari della norma; sul punto RACUGNO, *Gli accordi di ristrutturazione dei debiti*, in *Trattato di diritto fallimentare*, diretto da Buonocore-Bassi, I, Padova, 2010, 547; ID., *Crisi d'impresa di società a partecipazione pubblica*, in *Riv. soc.*, 2016, 6, 1149 ss.).

Tanto richiamato, il d.lgs. 267/2000, contenente il Testo Unico sugli enti locali, all'art. 147 quater, dispone l'obbligo per l'ente locale di attuare un sistema di controlli, secondo la propria autonomia organizzativa, sulle società partecipate non quotate. Pure in questo caso, in base a quanto regolato dal secondo comma dell'articolo, particolare attenzione dovrà essere posta ai rapporti finanziari (ma non solo) tra società ed ente controllante: e infatti, per l'attuazione dei controlli previsti, l'amministrazione dovrà individuare preventivamente gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata «secondo parametri qualitativi e quantitativi, organizzando un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica». Tali accertamenti, legati imprescindibilmente agli assetti organizzativi interni, sono cioè volti ad evitare che situazioni di crisi delle controllate possano avere un qualche riverbero nei bilanci degli Enti locali controllanti.

Con riferimento alla Legge Madia (e quindi a quanto disposto per tutte le società a controllo pubblico) risulta evidente che il suo principale intento risiede - nel rispetto degli obiettivi richiamati - nella responsabilizzazione dell'organo amministrativo (e non del collegio sindacale) della società al fine di stimolare interventi tempestivi in ipotesi di rischio di crisi: in tale circostanza il consiglio d'amministrazione dovrà adottare un programma di risanamento contenente i provvedimenti necessari per evitare l'aggravamento della crisi, al fine di correggere gli effetti negativi e di eliminarne le

### 3. Assetti contabili, scritture contabili ed emersione della crisi nelle società di persone.

---

cause. Laddove ciò non accada in modo tempestivo, l'inerzia dell'organo gestorio costituirà grave irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c., norma che diventa uno strumento generale in deroga al codice civile valido anche per le s.r.l. ed a prescindere dalla legittimazione attiva del solo collegio sindacale (se presente) e dalla percentuale di partecipazione alla società: ciascuna amministrazione pubblica socia è quindi legittimata a presentare denuncia di gravi irregolarità al tribunale. Inoltre, il nuovo ambito dell'art. 2409 c.c. ricomprende ora fra i doveri degli amministratori anche quello di monitorare, in generale, l'equilibrio finanziario dell'impresa, sempre al fine di cogliere prodromici segni di insolvenza e dello stato di crisi (sul tema v. RACUGNO, *Crisi d'impresa di società a partecipazione pubblica*, in *Riv. soc.*, 2016, 6, 1149 ss.).

Tuttavia, il ripianamento delle perdite da parte delle Amministrazioni pubbliche socie, da solo, non potrà essere considerato quale provvedimento adeguato; ai sensi del comma 4, art. 14, d.lgs. 175/2016 è necessario che l'intervento dell'ente controllante sia accompagnato da un serio piano di "ristrutturazione aziendale", dal quale emergano concrete possibilità di recupero dell'equilibrio economico (forse per un refuso non si richiama quello finanziario) delle attività svolte dalla società. D'altro canto, appare evidente come la copertura di eventuali perdite debba essere accompagnata da una ragionevole certezza che la sostenibilità finanziaria e la continuità possano essere ristabilite in un congruo periodo.

Spetta sempre al consiglio di amministrazione, e anche questo appare rilevante ed "innovativo", l'individuazione di alcuni indicatori utili per monitorare il rischio di crisi ai sensi dell'art. 6, d.lgs.175/2016, da proporsi nella Relazione annuale sul governo societario, relazione che, come è noto, deve essere presentata all'assemblea unitamente alla bozza di bilancio (E che, almeno a parere di chi scrive, dovrebbe essere parte integrante della Relazione sulla Gestione, in modo cioè che sia depositata in Camera di Commercio una volta approvato il bilancio d'esercizio dall'assemblea dei soci). In questo caso non vi sono indicatori "consigliati", essendo lasciata all'organo gestorio ampia discrezionalità, diversamente da quanto prospettato dal c.c.i.i., in ordine alla loro identificazione. In ogni caso, uno degli strumenti di allerta principali sarà da individuarsi nel rendiconto finanziario, determinante in relazione al monitoraggio dei flussi finanziari e del loro equilibrio (sul tema, fra tanti, RACUGNO, *Il rendiconto finanziario secondo le nuove norme sul bilancio di esercizio, con una postilla sui flussi finanziari derivati*, in *Giur. comm.*, 2016, I, 270).

Forse, tale impostazione – posta la flessibilità che la contraddistingue – avrebbe potuto essere traslata quantomeno sulle società di persone che, come si accennato e come meglio si vedrà, si caratterizzano per disporre di un'organizzazione – anche di carattere contabile – certamente ridotta rispetto a quella delle società di capitali.

Come è ben noto (e si è *supra* richiamato), il nuovo art. 3 del c.c.i.i., modificato dal d.lgs.17 giugno 2022 n. 83, prevede che l'imprenditore collettivo debba dotarsi un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative, obbligo richiamato peraltro – per le società di persone – anche dall'art. 2257 c.c.<sup>37</sup>: trattasi, quest'ultima, di una competenza esclusiva attribuita agli amministratori, ai quali è pertanto è ricondotta non più l'intera gestione della società (che può spettare anche ai soci)<sup>38</sup>, bensì “solo” quel settore che concerne la predisposizione degli assetti adeguati<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> L'art. 3 c.c.i.i. nella sua versione precedente (ovvero in applicazione del “superato” d.lgs. 26 ottobre 2020, n 147) pareva invece trascurare il ruolo della tenuta di una corretta ed aggiornata contabilità quale elemento atto alla valutazione tempestiva dell'eventuale crisi dell'impresa (collettiva), posto che in essa si faceva riferimento ai soli assetti organizzativi. Ai sensi del novellato art. 2257, comma 1, c.c. per le società di persone «l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori». Trattasi di regola identica a quella prevista per le s.p.a. (si veda la formulazione la nuova formulazione degli artt. 2380-*bis* e 2409-*novies* c.c.) e le s.r.l. (si veda l'art. 2475 c.c.); sul punto v. ABRIANI, ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa*, cit., 393 ss.; PATRIARCA-CAPELLI, *La governance nelle società di persone*, in *Governance e mercati. Studi in Onore di Paolo Montalenti*, a cura di Callegari-Cerrato-Desana, Torino, 2022, II, 1328; CAPELLI, *La gestione delle società di persone dopo il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: una prima lettura del nuovo art. 2257, primo comma, c.c.*, in *Orizz. dir. comm.*, 2019, 315 ss.; ID., *Commento all'art. 2257 c.c.*, in Patriarca-Capelli, *Società semplice*, in *Commentario del Codice Civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, a cura di De Nova, Bologna, 2021, 127 ss., secondo cui «nell'attribuire in via esclusiva agli amministratori l'istituzione degli assetti, la norma introduce per la prima volta, nelle società di persone, una netta ripartizione di competenze tra coloro che sono dotati della qualifica di amministratore e i soci non amministratori».

<sup>38</sup> È possibile, infatti, che l'atto costitutivo attribuisca ai soci le decisioni con riferimento ad un determinato settore della gestione o, comunque, a specifiche operazioni; può inoltre conferire ad essi la facoltà di autorizzare taluni atti societari. Cfr. CAGNASSO, *La predisposizione degli assetti adeguati nelle società di persone*, in *N. dir. soc.*, 2022, 1, 11.

<sup>39</sup> Così CAGNASSO, *La predisposizione degli assetti adeguati nelle società di persone*, cit., 10. Sul punto v. anche P. VELLA, *L'allerta del codice della crisi e dell'insolvenza alla luce della direttiva (UE) 2019/1023*, in *www.ilcaso.it*, 24 luglio 2019, 24. Una definizione degli assetti contabili è rinvenibile nella *Norma di comportamento n. 3.7. concernente la “Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile”*, secondo cui essi sono «l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa», consentendo la «produzione di informazioni

Gli assetti contabili sono in aggiunta di enorme rilevanza in considerazione che l'accesso alla composizione negoziata della crisi prevista dall'art 17, comma 1°, c.c.i.i., nonché il *test* individuato dall'art. 13 c.c.i.i. presuppongono una serie di dati contabili ed informazioni presenti nella nota integrativa, documento che tuttavia non è obbligatorio, *de jure condito*, per le società di persone<sup>40</sup>.

Per esse, infatti, l'art. 2214, comma 1°, c.c. dispone che l'imprenditore commerciale deve tenere il libro giornale ed il libro degli inventari<sup>41</sup>; tuttavia, quest'ultimo documento, per esplicito richiamo dell'art. 2217 c.c., si chiude con il bilancio e con il conto dei profitti e delle perdite, dovendo dimostrare con evidenza e verità gli utili conseguiti o le perdite subite<sup>42</sup>.

Ebbene, tale regola appare chiara, non essendovi dubbi riguardo alla circostanza che il bilancio dell'imprenditore commerciale (e, pertanto, anche quello delle società di persone commerciali, ma non delle s.s., sebbene meglio si argomenterà *infra*) debba comprendere solo lo stato patrimoniale ed il conto economico, non dovendo invece includere la nota integrativa (e, a maggior ragione, il rendiconto finanziario).

---

valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale», nonché di «dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio».

<sup>40</sup> La contabilità e i bilanci sono elementi fondamentali atti a regolare la vita della società; costituiscono infatti non solo uno strumento informativo ma, altresì, la base per le decisioni di carattere finanziario della società. Cfr. STRAMPELLI, *Diritto contabile*, cit., 8; NIGRO, *Le scritture contabili*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Galgano, Padova, 1978, 279 ss. In ogni caso, con riferimento alla nota integrativa, si sottolinea come essa non sia inoltre obbligatoria per le ditte individuali, come desumibile dall'art. 2435 c.c., nonché le microimprese di cui all'art. 2435-ter c.c. Cfr. SPIOTTA, *Scritture e assetti contabili. Un'asimmetria normativa tra codice civile e codice della crisi*, in *Riv. dir. comm.*, 2020, 198.

<sup>41</sup> Mi chiedo, peraltro, se tale norma non sia nei fatti superata proprio dal secondo comma dell'art. 2086 c.c.: la predisposizione di assetti adeguati, anche contabili, per tutte le imprese, mi porta infatti a riflettere sull'applicabilità dell'obbligo di cui all'art. 2214 c.c. anche all'imprenditore non commerciale.

<sup>42</sup> Ci si domanda, pertanto, se l'inventario corrisponda o, comunque, debba ripercorrere gli schemi tecnici del bilancio d'esercizio. Parte della dottrina si è espressa in termini negativi, sottolineando come l'inventario non dovrebbe considerare le poste che, pur essendo rappresentate in bilancio, per loro natura non corrisponderebbero ad effettive attività o passività suscettibili di riscontro materiale, ovvero che concretamente apportano valore al patrimonio dell'impresa e che, quantomeno indirettamente, garantiscono i creditori dell'impresa: è il caso, ad esempio, di quelle voci che richiedono una certa attività di valutazione, quali le spese di impianto e ampliamento, i fondi rischi, i ratei ed i risconti. Tale tesi appare tuttavia non cogliere nel segno, *in primis* proprio alla luce del già richiamato art. 2217 c.c. (secondo cui l'inventario si chiude appunto con il bilancio).

Nel solco di queste osservazioni, gli amministratori non dovranno presentare la relazione sulla gestione di cui all'art. 2428 c.c., in considerazione - altresì - che i singoli soci che non partecipano all'amministrazione hanno diritto di controllare l'operato degli amministratori e di riceverne informazioni ai sensi dell'art. 2261 c.c.<sup>43</sup>

In ogni caso, ai sensi del secondo comma dell'art. 2217 c.c., l'inventario (e quindi il bilancio delle società di persone) deve essere redatto attenendosi ai criteri stabiliti per le società per azioni<sup>44</sup>: non credo possa obiettarsi che il riferimento principale debba essere individuato all'art. 2426 c.c. che, come è noto, stabilisce i criteri per la determinazione di alcune voci dello stato patrimoniale<sup>45</sup>. Reputo peraltro che tale rinvio

---

<sup>43</sup> Al riguardo, anche la dottrina aziendalistica ha affermato la necessaria coincidenza della struttura dell'inventario con quella prevista dal legislatore per lo stato patrimoniale del bilancio; eventualmente, le uniche differenze tra i due documenti potrebbero riscontrarsi nel maggior dettaglio del primo rispetto al secondo, considerato che l'inventario a precipuamente una natura descrittiva. Ad esempio, l'inventario, in quanto non destinato alla pubblicazione, potrebbe contenere talune informazioni riservate da parte dell'imprenditore, informazioni che si intende precludere ai terzi mediante e che, pertanto, non si intende esporre nel bilancio. Sul punto, v. DE DOMINICIS, VIGANÒ, *Brevi note terminologiche in materia di bilancio, inventario e rendiconto*, in *Riv. soc.*, 1967, 589 ss., 604 ss.; CINOTTI, *L'inventario dell'imprenditore commerciale*, in *Giur. comm.*, 2015, 5, 886 ss.

<sup>44</sup> Altro tema delicato è quello dell'individuazione dell'estensore del documento contabile. Credo che un primo elemento da valutare sia il tipo di amministrazione adottato dalla società che, come è noto, può essere sia disgiuntiva sia congiuntiva. Nel primo caso si potrebbe delegare ad un socio la predisposizione del documento contabile, mentre nel secondo questa ipotesi non appare contemplabile, posto che tutti i soci amministratori hanno il dovere di intervenire al riguardo (e fermo restando i successivi doveri dei soci).

<sup>45</sup> È vero che l'art. 111-*duodecies* disp. att. c.c. prevede che «qualora tutti i loro soci illimitatamente responsabili, di cui all'articolo 2361, comma secondo, del Codice, siano società per azioni, in accomandita per azioni o società a responsabilità limitata, le società in nome collettivo o in accomandita semplice devono redigere il bilancio secondo le norme previste per le società per azioni; esse devono inoltre redigere e pubblicare il bilancio consolidato come disciplinato dall'articolo 26 del Decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, ed in presenza dei presupposti ivi previsti», tuttavia non pare potersi dubitare che i principi valutativi applicabili nei bilanci delle società di persone non possano che far riferimento ai criteri di valutazione di cui all'art. 2426 c.c. (che a loro volta debbono tenere conto delle clausole generali della rappresentazione veritiera e corretta di cui all'art. 2423 c. c., nonché dei principi di redazione di bilancio previsti dall'art. 2423-*bis* c.c.). Sull'art. 2426 c.c., v. DE ANGELIS, *Commento all'art. 2426 c.c.*, in *Il bilancio d'esercizio*, a cura di Cagnasso, De Angelis, Racugno, in *Commentario Schlesinger*, 425 ss.; STRAMPELLI, *Commento all'art. 2426 c.c.*, in *Le società per azioni. Codice civile e norme complementari*, diretto da Abbadessa e Portale, 2016, I, 2299 ss.; CAGNASSO, *La nuova disciplina del bilancio*

comporti altresì l'applicazione, in seconda battuta, dei principi contabili interni<sup>46</sup>, nonché delle altre regole perfezionate nell'ambito dell'economia aziendale<sup>47</sup>.

Tornando alle nuove disposizioni del c.c.i.i., posto che il legislatore valuta e "percepisce" lo stato di crisi dell'impresa (e quindi la sua sostenibilità) soprattutto in base ad informazioni di carattere finanziario, si sottolinea come i dati richiesti per le necessarie misurazioni potrebbero non essere sempre disponibili<sup>48</sup>.

A ciò si aggiunga – con riferimento alle le società di persone che svolgono un'attività commerciale – che in capo ai soci che le amministrano e si è previsto l'obbligo di redigere il bilancio (come appurato senza nota

---

*d'esercizio: i principi generali e i principi di redazione*, in *Giur. it.*, 2017, 5, 1247 ss.; BEGHETTO, *La nuova disciplina giuridica del bilancio di esercizio dopo l'approvazione del d.lgs. 18 agosto 2015, n. 139 (prima parte)*, in *Studium iuris*, 2016, 154 ss.; ID., *La nuova disciplina giuridica del bilancio di esercizio dopo l'approvazione del d.lgs. 18 agosto 2015, n. 139 (seconda parte)*, in *Studium iuris*, 2016, 295 ss.; GARESIO, *La nuova disciplina del bilancio d'esercizio: le regole di struttura e i criteri di valutazione*, in *Giur. it.*, 2017, 5, 1250 ss.; SOTTORIVA, *La redazione del bilancio di esercizio secondo il D.lgs. 139/2015 e secondo i principi contabili nazionali*, II ed.; sia infine consentito rinviare anche a POLICARO, *Commento all'art. 2426 c.c.*, in *Commentario del Codice Civile Scialoja Branca, Libro quinto: Bilancio - art. 2423-2435 ter*, a cura di Irrera, 293 ss.

<sup>46</sup> Principi contabili che, per quanto di natura tecnica, sono da considerarsi quali "regole giuridiche" vincolanti per il redattore del bilancio. Nel nostro ordinamento, infatti, i principi contabili nazionali non hanno natura di usi o consuetudini ma, come avviene in quelli europei di *civil law*, costituiscono regole da rispettare e non, invece, semplici "elementi tecnici" che assurgono a consuetudine in forza della loro applicazione nel tempo. Al riguardo, si rinvia alle osservazioni di FORTUNATO, *I principi contabili nell'ordinamento giuridico italiano*, in *Contabilità, finanza e controllo*, 2001, 555 ss.; ID., *I principi contabili internazionali e le fonti del diritto (pluralismo giuridico, diritto riflessivo e governance nel modello europeo)*, in *Giur. comm.*, 2010, I, 5 ss. Si segnala, in aggiunta, come ai sensi del Principio contabile OIC n. 29, gli stessi principi contabili siano individuati come «le regole, ivi incluse le procedure, che disciplinano i criteri di individuazione delle operazioni, le modalità della loro rilevazione, i criteri e i metodi di valutazione e quelli di classificazione ed esposizione dei valori in bilancio».

<sup>47</sup> Cfr. CAGNASSO, *Il bilancio di esercizio dell'imprenditore individuale e delle società di persone*, in Cagnasso-Locatelli-Irrera-Quattrocchio, *Il bilancio di esercizio. Profili della nuova disciplina*, Torino, 1993, 184 ss.

<sup>48</sup> Sulla parziale inadeguatezza dei criteri di redazione del bilancio a riflettere la situazione finanziaria della società cfr. FERRARA-CORSI, *Gli imprenditori e le società*, Milano, 2009, 733; GUGLIELMUCCI, *Diritto fallimentare*, 4, Torino, 2011, 41; STRAMPELLI, *Capitale sociale e struttura finanziaria nelle società in crisi*, cit., 659 ss.; TERRANOVA, *Stato di crisi e stato di insolvenza*, Torino, 2007, 61; STANGHELLINI, *Le crisi di impresa fra diritto ed economia*, Bologna, 2007, 145.

integrativa)<sup>49</sup> ma, tuttavia, nella prassi operativa molte di esse non adempiano neanche a tale dovere. La motivazione di detta inosservanza proviene almeno da due circostanze “operative”: *in primis*, poiché non debbono depositare i medesimi documenti contabili presso il Registro delle Imprese, secondariamente poiché per la redazione della dichiarazione dei redditi delle società di persone in contabilità semplificata sono richiesti “solo” dati di carattere economico.

Il problema (che più mi pare evidente) risiede nel fatto che non solo il bilancio non è spesso presente o completo nelle società di persone, ma che pure le scritture contabili delle medesime non consentono di avere a disposizione – come si è richiamato – un *set* informativo rilevante utile ai fini dell’individuazione della crisi, nonché allo scopo di valutarne la sua gravità<sup>50</sup>.

Invece, un approccio di tipo *forward-looking* (atto a consentire di valutare in ottica prospettica la capacità dell’impresa generare flussi di cassa netti positivi in grado di ripagare il debito), dovrebbe comportare che l’impresa sia in grado almeno di disporre:

i) di un *cash flow* periodico e di un *budget* previsionale, finanziario e di cassa<sup>51</sup>;

ii) del monitoraggio degli scostamenti tra bilanci consuntivi e previsionali;

iii) del calcolo e del possesso in modo continuativo di due misure di *performance*, il MOL (margine operativo lordo) e la PFN (posizione

---

<sup>49</sup> Lo si desume, infatti, dalla lettura *a contrario* dell’art. 2261, comma 1°, c.c., secondo cui «i soci che non partecipano all’amministrazione hanno diritto di avere dagli amministratori notizia dello svolgimento degli affari sociali, di consultare i documenti relativi all’amministrazione e di ottenere il rendiconto quando gli affari per cui fu costituita la società sono stati compiuti».

<sup>50</sup> Come è stato sottolineato da autorevole dottrina (MONTALENTI, *Assetti organizzativi e organizzazione dell’impresa tra principi di corretta amministrazione e business judgment rule: una questione di sistema*, in *N. dir. soc.*, 2021, 1, 17), «l’adeguatezza correlata alla natura e alle dimensioni dell’impresa si configura come clausola generale definibile di proporzionalità e cioè, più precisamente, come criterio di declinazione variabile della complessità della struttura degli assetti organizzativi che non può essere quindi costretta in schemi e modelli rigidi, precostituiti e non plasmabili in ragione della poliedricità concreta dell’attività d’impresa in relazione alla specificità del *business*, della tipologia del prodotto, delle dimensioni operative». Sulla necessità di assetti adeguati in grado di produrre i flussi informativi necessari alla rilevazione della crisi (ed a condurre il *test* pratico di cui all’art. 13 c.c.i.i.) v. IRRERA, RIVA, *La convergenza tra le indicazioni del codice della crisi e D.L. 118/2021: is cash king? DSCR e TdR a confronto*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 20 ottobre 2021.

<sup>51</sup> Sul punto v. anche IRRERA, *Gli obblighi degli amministratori di società per azioni tra vecchie e nuove clausole generali*, in *Riv. dir. soc.*, 2011, 368 ss.

finanziaria netta), al fine di valutare sia la profittabilità dell'impresa, sia la sostenibilità del suo debito<sup>52</sup>.

In definitiva, le rilevazioni contabili di una società di persone dovrebbero essere come solitamente non sono, ovvero precise e complete al punto da poter consentire di reputare gli assetti contabili della stessa adeguati.

Se infatti è vero che l'adeguatezza degli assetti è da commisurarsi in ordine alle dimensioni ed alla natura dell'attività svolta (invero ciò vale anche per le scritture contabili), è credo ragionevole ritenere che l'adeguatezza sia presente quantomeno quando gli assetti contabili siano in grado di definire gli strumenti e le grandezze *supra* richiamate<sup>53</sup>. In ogni caso, le rilevazioni contabili possono essere considerate – quantomeno da questa prospettiva – come un di cui degli assetti contabili.

In aggiunta, è certamente possibile affermare (e confermare) che mentre le scritture contabili guardano al passato e hanno come scopo precipuo quello di consentire la ricostruzione dei movimenti economici e patrimoniali dell'impresa e la loro registrazione (in un'ottica *backward-looking*), gli assetti sono anche rivolti all'evoluzione futura delle attività economiche e finanziarie, con specifica attenzione alla rilevazione della crisi ed alla prevenzione della perdita della continuità aziendale (l'approccio ricercato è evidentemente di tipo *forward-looking*)<sup>54</sup>.

In definitiva, un'impresa societaria (di persone o di capitali) per essere considerata finanziariamente sostenibile necessita oggi non solo di scritture contabili aggiornate e complete, ma soprattutto di assetti contabili adeguati: senza di essi non si avrebbero a disposizione gli indicatori e i dati atti a valutarne la sostenibilità finanziaria e, a prescindere dalle responsabilità ascrivibili agli amministratori per aver disatteso il dettato dell'art 2086 c.c.<sup>55</sup>, non sarebbe comunque possibile considerarla in equilibrio<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Cfr. SPIOTTA, *Scritture e assetti contabili*, cit., 204. In tal senso si veda anche il Quaderno n. 71 Odcec Milano - "Sistemi di allerta interna", Milano, 2017, 90.

<sup>53</sup> Per quanto non individuato nel codice civile o nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il significato di "adeguatezza" è riconducibile a "commisurare, rendere idoneo o conveniente"; sul punto v. BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, 1, 5 ss. In ogni caso, la modulazione degli assetti in base alla natura ed alle dimensioni dell'impresa ha indotto parte della dottrina a ritenere che possa addirittura considerarsi una specifica esenzione per le microimprese; cfr. ABRIANI, ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa*, cit., 393.

<sup>54</sup> Cfr. SPIOTTA, *Scritture e assetti contabili*, cit., 206.

<sup>55</sup> Si ricorda come nel caso in cui gli amministratori di società di persone non adempiano al dovere di creare assetti adeguati viene in considerazione, in particolare, la facoltà dei

Tanto precisato, un'ulteriore domanda che a parer mio ci si dovrebbe porre è se, alla luce del combinato disposto delle discipline richiamate, le società di persone siano davvero in grado sostenere, *in primis* in termini finanziari, ma certamente pure in termini di maggiori adempimenti interni, le imposizioni normative di cui si è dato conto: l'impostazione di assetti – soprattutto contabili ed amministrativi – potrebbe certamente “appesantirne” l'attività, allontanandole dall'impostazione e dai modelli che le caratterizzano, ovvero dalla loro ontologica “snellezza”<sup>57</sup>. Ovviamente, le regole del c.c.i.i. impongono serie riflessioni su quest'ultimo paradigma che oggi appare, forse, un po' meno attuale: in passato il modello della società di persone veniva scelto in quanto “strumento” flessibile e dai minimi vincoli formali, ma vi è da chiedersi se oggi tale considerazione possa risentire dei “nuovi” oneri in ordine agli assetti.

Non solo; in tale prospettiva sembra addirittura limitativo pensare che l'unico bilancio consono per la valutazione della sostenibilità finanziaria di un'impresa societaria (e delle società di persone, in particolare) sia il bilancio d'esercizio<sup>58</sup>. Appare infatti necessario che le società di persone si dotino di piani e programmi precisi capaci di

---

soci di revocarli per giusta causa. Così CAGNASSO, *La predisposizione degli assetti adeguati nelle società di persone*, cit., 13. Deve peraltro sottolinearsi che nelle società di persone la predisposizione degli assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa implica necessariamente una pur minima forma di coordinamento tra gli amministratori, anche in quelle con amministrazione disgiuntiva. In argomento v. CAPELLI, *Commento all'art. 2257 c.c.*, cit., 142.

<sup>56</sup> Sul punto v. IRRERA, *La collocazione degli assetti organizzativi e l'intestazione del relativo obbligo (tra Codice della Crisi e bozza di decreto correttivo)*, in *N. dir. soc.*, 2020, 130. Deve peraltro osservarsi come la mancata predisposizione di assetti adeguati (anche in ordine alla prevenzione della crisi) integri per i consiglieri la violazione di un obbligo specifico, obbligo non proteggibile dalla *business judgment rule*. Si potrà eventualmente considerare insindacabile la scelta di come strutturare gli assetti, ma non l'eventuale scelta degli amministratori di farne a meno. Tale insindacabilità vale tanto più quando esse hanno attinenza con le scelte di organizzazione dell'impresa, correlate *in primis* al tipo di attività esercitata ed al mercato a cui la stessa si rivolge. Sul punto, MONTALENTI, *Assetti organizzativi e organizzazione dell'impresa*, cit., 24; JORIO, *Note minime su assetti organizzativi, responsabilità e quantificazione del danno risarcibile*, in *Giur. comm.*, 2021, 5, I, 812 ss.

<sup>57</sup> A ciò si aggiunga che i doveri relativi agli assetti implicano anche doveri di informazione e monitoraggio continuo sui medesimi e, eventualmente, di revisione; con i costi che ne conseguono. Cfr. PATRIARCA-CAPELLI, *La governance nelle società di persone*, cit., 1333.

<sup>58</sup> Così ARATO, *Corretta amministrazione e adeguatezza degli assetti organizzativi: ruoli e prerogative di amministratori, sindaci e revisori*, in *La nuova disciplina delle procedure concorsuali. In ricordo di Michele Sandulli*, Torino, 2019, 80.

monitorare almeno i flussi di cassa prospettici, in definitiva strutturando un'organizzazione contabile non solo in grado di documentare gli accadimenti societari, ma pure di valutarne la sostenibilità finanziaria (prevenendo situazioni di crisi)<sup>59</sup>: ci si potrebbe addirittura spingere fino al punto di ritenere che l'organizzazione aziendale non possa fare a meno di quella contabile, elemento imprescindibile - pertanto - per l'individuazione dell'azienda<sup>60</sup>.

Tra le società di persone una valutazione specifica andrebbe inoltre effettuata con riferimento alle società agricole: come è noto queste sono esonerate dalla tenuta della contabilità, sebbene anch'esse soggiacciono alle disposizioni sulle segnalazioni anticipate per l'emersione della crisi (nonostante sia stato espunto il precedente art. 12, comma 7, c.c.i.i. inerente alle procedure di allerta, permangono gli obblighi di segnalazione da parte dell'organo di controllo - se presente e per le sole società di capitali - ai sensi dell'art 25-*octies* c.c.i.i. e da parte dei creditori qualificati ai sensi dell'art. 25-*novies* c.c.i.i.), nonché all'obbligo di dotarsi di assetti adeguati volti, appunto, all'emersione tempestiva della crisi. E infatti, il più volte citato art. 3 c.c.i.i. espressamente prevede che ogni imprenditore - sia esso individuale o collettivo - debba adottare misure o assetti anche contabili senza distinguere la sua natura, le sue dimensioni e il suo scopo dell'attività<sup>61</sup>.

Ad ogni modo, difficoltà interpretative permangono - più in generale - sulla dotazione degli assetti contabili da parte di tutte le società semplici; si pensi, ad esempio, a quanto disposto dall' art. 2261 c.c., secondo cui il rendiconto deve essere predisposto qualora sussistano soci non amministratori "solo" «quando gli affari per cui fu costituita la società sono stati compiuti» o, laddove il compimento degli affari sociali duri oltre un anno, «al termine di ogni anno, salvo che il contratto stabilisca un termine diverso». Questa norma andrebbe oggi "interpretata" anche alla

---

<sup>59</sup> Sul punto v. GARESIO, *Il contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle società di persone*, in *N. dir. soc.*, 2022, 1, 45, secondo cui «a titolo meramente esemplificativo e con specifico riferimento al profilo finanziario, essi potrebbero includere utilmente l'analisi dei flussi di cassa e la verifica della liquidità disponibile, esaminando in particolare, tanto a consuntivo quanto in un arco temporale prospettico, gli incassi (con conseguente verifica della solvibilità della clientela) e gli esborsi (ponderando le uscite correlate al ciclo passivo ordinario e quelle relative agli investimenti di medio-lungo periodo), nonché la bilanciata composizione delle fonti di finanziamento e la loro adeguatezza in raffronto agli impieghi della società».

<sup>60</sup> Sul punto RACUGNO, *Dal bilancio ai fatti di gestione*, in *Giur. comm.*, 2002, I, 612; SPIOTTA, *Scritture e assetti contabili*, cit., 223.

<sup>61</sup> Potendosi invece discutere solo sul tipo di assetti, correlati - come si è visto - alla natura ed alla dimensione dell'impresa. Cfr. SPIOTTA, *op. ult. cit.*, 200.

luce delle disposizioni sulla crisi d'impresa, in base alle quali non pare potersi dubitare che il rendiconto debba essere comunque predisposto, senza deroghe od eccezioni.

Non solo; quest'ultimo documento contabile, proprio tenendo conto delle norme sulla crisi e a prescindere dalle finalità di cui all'art. 2262 c.c. (ovvero di consentire la determinazione del risultato di periodo, da redigersi anche nell'ipotesi in cui tutti i soci siano amministratori), andrebbe considerato come un "vero e proprio" bilancio composto anche dai prospetti di stato patrimoniale, e non solo dal conto economico<sup>62</sup>. Inoltre, soprattutto quando il rendiconto è rivolto ai soci non amministratori (ai sensi dell'art. 2261 c.c.), il documento andrebbe integrato da una serie di informazioni anche di carattere non economico, venendo ad assumere una funzione di "resoconto" ai soci e assomigliando - almeno in parte e comunque *mutatis mutandis* - alla relazione sulla gestione prevista per le società di capitali<sup>63</sup>.

D'altro canto, è importante considerare come il rendiconto delle società semplici (ma questo vale anche per i documenti contabili delle altre società di persone) sia un documento predisposto a posteriori, in ottica *backward-looking*: reputo pertanto che maggiori informazioni - anche di carattere prospettico ai fini di attestare la sostenibilità finanziaria o in ottica ESG - potranno essere fornite proprio con una relazione accompagnatoria che, a prescindere dalla circostanza che siano presenti soci non amministratori, andrebbe ad integrare i soli dati "quantitativi" forniti nel medesimo rendiconto.

Trattasi di tematiche che certamente solo con l'entrata a regime delle nuove regole potranno essere meglio valutate, eventualmente proponendo correttivi o soluzioni in grado di contemperare le specificità delle società di persone con gli obblighi (anche) per esse previsti.

#### 4. Responsabilità sociale e sostenibilità finanziaria.

A seguito delle riflessioni effettuate sulla (misurazione della) sostenibilità finanziaria delle società di persone, credo abbia senso chiedersi come e fino a che punto per dette società possano applicarsi le regole (*rectius*, al momento soprattutto le *soft laws*) che impongono una serie di attenzioni a tutti gli *stakeholders*, ovvero se la predisposizione di

---

<sup>62</sup> Sulle "interpretazioni" in ordine a cosa debba intendersi per rendiconto (ed ai documenti che lo compongono) v. GAREGIO, *Il contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle società di persone*, cit., 47 ss.

<sup>63</sup> Tra gli autori che più hanno analizzato il tema v. CAGNASSO, *La società semplice*, in *Trattato di diritto civile*, diretto da Sacco, Torino, 1998, 184 ss.

assetti adeguati e le comunicazioni conseguenti (anche di carattere economico-finanziario) possano o debbano tenere in considerazione i dettami di quella che da tempo è definita come *Corporate Social Responsibility*.

Certo, a prescindere dal fatto che le società di persone non rientrino – per ora – tra i soggetti obbligati dal d.lgs. 254/2016 a presentare il c.d. bilancio di sostenibilità<sup>64</sup>, è evidente sia complicato immaginare di chiedere alle stesse di perseguire interessi diversi dalla massimizzazione del profitto dei soci, vale a dire il raggiungimento di un più completo “benessere” degli *stakeholders*<sup>65</sup>.

In ogni caso, a livello europeo l’attenzione su tali temi è massima: si pensi, ad esempio, alla proposta di direttiva in materia di *corporate sustainability*, con la quale si intende contenere i costi associati alla comunicazione di informazioni non finanziarie nel medio e lungo termine, individuando un *set* di dati relativo alla sostenibilità in maniera coerente e omogenea in tutti i Paesi UE. Sebbene la proposta sia (per ora) rivolta alle

---

<sup>64</sup> Come è noto, ai sensi della Direttiva numero 95 del 2014 (2014/95/UE) – recepita nel d.lgs. 254/2016 –, rientrano tra i soggetti obbligati le grandi imprese di interesse pubblico (banche, assicurazioni, società quotate): più in particolare, la regola indica le «imprese che costituiscono enti di interesse pubblico e gli enti di interesse pubblico, che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni e, in ciascun caso, aventi in media più di 500 lavoratori, nel caso di un gruppo, da calcolarsi su base consolidata». Si sottolinea, peraltro, come con «base consolidata» si intende che il totale patrimoniale deve oltrepassare i 20 milioni di euro, o, come alternativa, che il totale dei ricavi deve superare i 40 milioni di euro. In aggiunta, la direttiva prevede il c.d. principio “*comply or explain*”: le imprese rientranti tra quelle di grandi dimensioni che non presentino il bilancio di sostenibilità, anche e solo per talune delle loro attività, dovranno motivarne le ragioni. Ai sensi dell’art. 3 del d.lgs. 254/2016 le imprese richiamate debbono comunicare informazioni riguardanti «temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva» e «aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale», tra cui anche «le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali».

<sup>65</sup> Al riguardo, gli effetti sulle comunicazioni “esterne” effettuate tramite i documenti contabili e gli altri prospetti qualitativi sono evidenti. In ogni caso, in ordine alla dicotomia tra profitto d’impresa e attenzione agli *stakeholders*, sia concesso rinviare al saggio di D’ALESSANDRO, *Il mantello di San Martino, la benevolenza del birraio e la Ford T, senza dimenticare Robin Hood (divagazioni semi-serie sulla c.d. responsabilità sociale dell’impresa e dintorni)*, in *Riv. dir. civ.*, 2022, 3, 409 ss., nonché ad IRRERA, *L’etica Esg è solo cosmesi*, in *Milano Finanza*, 6 ottobre 2022, 16.

imprese dimensionalmente più rilevanti, è immaginabile che nel tempo detta impostazione sia traslata a cascata su tutte le imprese<sup>66</sup>.

A prescindere dagli obblighi (presenti e futuri) per le società più strutturate, è del resto vero che eventuali pratiche legate alla CSR possono incidere direttamente pure sui bilanci delle società di persone, per quanto – come si è rimarcato – siano spesso lacunosi. D’altro canto, anche questo lo si è visto, gli assetti contabili delle società di persone generalmente non possono considerarsi adeguati al fine di valutare la sostenibilità finanziaria; a maggior ragione potrebbero non esserlo per tematiche particolari e difficili da “rilevare” quali quelle legate alla sostenibilità ambientale. Trattasi peraltro di pratiche che personalmente osservo non senza qualche perplessità, quantomeno in considerazione che, laddove non “collegate” ad un fine strettamente lucrativo (si pensi, ad esempio, al c.d. bilancio sociale, spesso utilizzato quale strumento di *marketing*, invero da enti maggiormente articolati e con ampie disponibilità economiche), ben potrebbero apparire non sufficientemente funzionali per imprese di dimensioni limitate quali generalmente sono, appunto, le società di persone.

Tuttavia, mi pare che anche la “misurazione” della responsabilità sociale – sia pure in piccole imprese collettive – possa essere considerata come essenziale per la valutazione della sostenibilità finanziaria: le tematiche ESG non necessariamente debbono essere “correlate” ad un maggior profitto delle imprese, tuttavia, quando esse sono considerate dall’impresa, certamente hanno un impatto sulla sostenibilità finanziaria della stessa<sup>67</sup>.

In definitiva, ciò che mi pare di comprendere è che sia presente un collegamento tra la disciplina volta a rilevare tempestivamente la crisi

---

<sup>66</sup> Sul punto v. SCHNEIDER, *L'emergenza" della sostenibilità nel prisma del "new normal" del diritto d'impresa europeo*, in *N. dir. soc.*, 2022, 5, 813 ss. secondo cui «le imprese incluse nell’ambito di applicazione della direttiva sarebbero tenute a comunicare informazioni sull’impatto del loro modello e della loro strategia aziendale per la transizione verso un’economia sostenibile e climaticamente neutra. I nuovi obblighi di informativa si applicherebbero a tutte le società di grandi dimensioni e a tutte le società quotate in borsa, comprese le piccole e medie imprese (PMI)».

<sup>67</sup> Si pensi, in particolare, ai c.d. rischi di transizione generati da politiche ESG, rischi che tengono conto dell’impatto economico delle attività svolte per migliorare la sostenibilità ambientale, *in primis* al fine di ridurre le emissioni di Co2 e per favorire l’utilizzo di energie rinnovabili. Invero, l’impatto economico-finanziario potrebbe anche essere indiretto: si consideri, ad esempio, il tema dell’accesso ai finanziamenti, i quali verosimilmente in un prossimo futuro saranno concessi alle imprese sulla base di *rating* costruiti anche vagliando elementi ambientali e sociali (c.d. inclusione dei fattori ESG nel *framework* creditizio).

finanziaria e quella che impone una certa “etica ESG”, collegamento rinvenibile *in primis* nella consapevolezza richiesta all’imprenditore in ordine alle sue azioni economiche ed alla valutazione degli effetti che esse hanno: la misurazione della sostenibilità finanziaria – per quanto complessa – trova una sorta di corollario nella valutazione della sostenibilità in ottica ESG, nonostante, quest’ultima, andrebbe meglio dettagliata<sup>68</sup>.

Tali riflessioni rilevano per ogni impresa, ma a maggior ragione valgono per quelle che svolgono attività legate al settore agricolo; probabilmente queste, in mancanza di indicatori analoghi a quelli previsti per la rilevazione della crisi (finanziaria), ben potrebbero “costruirne” *ex novo* alcuni in grado di proporre una più precisa valutazione dell’approccio ESG tenuto, in particolare tramite l’utilizzo congiunto della tecnologia (o addirittura dell’intelligenza artificiale) e di assetti adeguati<sup>69</sup>. Per queste, inoltre, andrebbero forse predisposti documenti contabili con un numero maggiore di informazioni non finanziarie, in particolare nel caso in cui l’attività svolta presenti importanti rischi sotto il profilo climatico ed ambientale e, più in generale, per quanto concerne i fattori ESG<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> In materia di *report* e *due diligence* di sostenibilità v. ASSONIME, *L’evoluzione dell’organo amministrativo tra sostenibilità e trasformazione digitale*, in *Note e Studi*, 2023, 1, 27 ss.; RESCIGNO, *Note sulle “regole” dell’impresa “sostenibile”: dall’informazione non finanziaria all’informativa sulla sostenibilità*, in *Governance e mercati. Studi in onore di Paolo Montalenti*, a cura di Callegari-Cerrato-Desana, I, Torino, 2022, 194 ss.

<sup>69</sup> Si segnala come la Commissione europea abbia pubblicato nel novembre 2020 uno studio nel quale viene presentata la situazione in UE in ordine ai sistemi automatizzati in grado di implementare e, per quanto possibile, “misurare” le politiche ESG nelle imprese. Cfr. COMMISSIONE EUROPEA, *Study on Sustainability-related Ratings, Data and Research*, 6 gennaio 2021, disponibile in <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/d7d85036-509c-11eb-b59f-01aa75ed71a1>. Sul punto v. anche SIRI-MACCHIAVELLO, *Sustainable finance and Fintech: can technology contribute to achieving environmental goals? A preliminary assessment of ‘Green FinTech’*, in *EBI Working Paper Series*, 2020, 71, disponibile in [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3672989](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3672989). Sulla trasformazione digitale dell’impresa e sul necessario utilizzo dell’intelligenza artificiale anche l’implementazione di modelli di *business* incentrati sulla sostenibilità ambientale v. ABRIANI, *La Corporate Governance nell’era dell’algoritmo-Prolegomena a uno studio sull’impatto dell’intelligenza artificiale sulla corporate governance*, in *N. dir. soc.*, 2020, 3, 267 ss.; ABRIANI-SCHNEIDER, *Diritto delle imprese e intelligenza artificiale*, Bologna, 2021, 119 ss.

<sup>70</sup> Più precisamente, tramite assetti contabili adeguati e consone attività di *reporting*, appare da un lato essenziale elaborare informazioni coerenti e proiettate verso il medio-lungo periodo in ordine ai rischi provenienti da fattori ESG, dall’altro approntare indicatori misurabili e quantificabili relativi ai medesimi rischi ed alla *performance* aziendale ad essi correlata.

Insomma, la sostenibilità ambientale delle imprese societarie andrebbe certamente interpretata in modo funzionale anche alla rilevazione della loro sostenibilità finanziaria, per quanto, per fare ciò, appare necessario un ulteriore passo in avanti: credo che il legislatore dovrebbe fornire maggiori strumenti - così come si è fatto per la misurazione della sostenibilità finanziaria, su cui le politiche “socio-ambientali” inevitabilmente incidono - anche per la determinazione della sostenibilità ESG. Una sfida sì difficile ma, immagino, prossima a venire.