WEBINAR

IL COMMERCIALISTA ADVISOR

Strumenti per prevenire e affrontare la crisi d'impresa

5 novembre 2025

Gli adeguati assetti: da vincolo legale a strumento di competitività

Prof. Giuseppe Savioli

Questo materiale può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. La proprietà intellettuale del presente materiale, che ha finalità esclusivamente didattiche, tutti i diritti economici, di utilizzo e commercializzazione, anche mediante la pubblicazione sul web e l'eventuale stampa, sono riservati in esclusiva alla Scuola di Alta Formazione.
E' fatto espressamente divieto di utilizzare il materiale (rivendendolo, riproducendolo, citandolo, diffondendolo, mettendolo a disposizione del pubblico e di terzi in genere) senza la preventiva autorizzazione di SAF, a pena di risarcimento di tutti i danni subiti e subendi da quest'ultima in conseguenza della violazione commessa.

L'elaborazione dei contenuti è curata con scrupolosa attenzione, tuttavia gli autori e la SAF non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti e indiretti derivanti da un uso improprio dei materiali

Agenda

1- I presupposti dell'intervento normativo

2- I motivi del fallimento del sistema informativo

3- La strategia di intervento normativo

4- I contenuti dell'intervento normativo

5- L'essenza economico aziendale degli adeguati assetti

6- I rischi

1- I presupposti dell'intervento normativo

Con il codice della crisi il legislatore ha preso atto:

- della rilevanza della continuità aziendale come valore trascendete rispetto a quello dei portatori del capitale di rischio (impresa come «bene di interesse generale»);
- della necessità, nelle situazioni di crisi, di «*massimizzarne il valore totale per creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale*», come prevede l'obiettivo principale posto nella raccomandazione 2014/135/UE, (1° considerando);
- del dato empirico per cui, soprattutto nelle PMI, la crisi viene in genere affrontata in estremo ritardo, quando ha ormai minato ogni possibilità di sopravvivenza dell'organismo aziendale

Il legislatore parte quindi dalla constatazione che le situazioni di crisi emergono quando sono ormai irreversibili

Se la crisi non viene tempestivamente rilevata ed affrontata, significa che nelle realtà operative il sistema aziendale ha fallito nei compiti di

- **rilevare tempestivamente** ed **interpretare correttamente** i sintomi della crisi
- di **intervenire** in maniera tempestiva ed adeguata.

Le due citate funzioni non sono compiti astratti, ma specifici ed assegnati a due distinte funzioni aziendali

Sottosistema	Informativo	Management
Compito	Rilevazione e interpretazione	• Organizzazione • Amministrazione (gestione) • Intervento

Fallimenti del sistema informativo e/ o del sistema del management

2- I motivi del fallimento del sistema informativo

PMI – Caratteristiche strutturali / Limiti – Relazione governativa al CCI

1) Sottodimensionamento -> carenza di risorse per l'acquisizione di risorse umane e professionali specialistiche
2) capitalismo familiare -> confusione patrimonio impresa / famiglia
3) personalismo autoreferenziale dell'imprenditore -> identificazione personale con l'impresa
4) debolezza degli assetti di corporate governance -> Assenza di una struttura manageriale / -> Impegno diretto dell'imprenditore nelle funzioni produttive e commerciali
5) carenze nei sistemi operativi -> Modesto livello / sottovalutazione funzione amministrativa
6) assenza di monitoraggio e di pianificazione, anche a breve termine.

3- La strategia di intervento normativo

Le innovazioni normative vogliono introdurre una vera e propria **rivoluzione culturale**, per superare gli attuali limiti delle PMI

Cambio culturale mediante provvedimento normativo

Il legislatore ha inteso superare i limiti propri delle PMI – che determinano il fallimento del sistema informativo e di quello del management - attraverso due linee di azione:

Dal modello blackbox a quello whitebox

Nella teoria dei sistemi, un modello black box è un sistema che, similmente ad una scatola nera, è ossservato (per noi normato) essenzialmente nel suo comportamento esterno (relazioni di input ed output) non essendo rilevante il funzionamento interno.
Ciò che è veramente importante è il comportamento esterno

Il Modello white box è un sistema in cui sono rilevanti (per noi normate) le regole di funzionamento interno.

Logica di intervento normativo

Sistema normativo di «Early Warning»

Obbligo di intervento precoce

1 **Contrasto ai fallimenti del sistema informativo**

- **1.a** Obblighi organizzativi, amministrativi e contabili Art. 3 e 375 - 377
- **1.b** Strumenti di allerta esterni Art. 25 - octies, novies e decies
- **1.c** Art. 3, comma 4 Segnali della crisi

2 **Contrasto ai fallimenti del sistema del management**

- **2.a** Obblighi di intervento precoce Art. 3 e 375
- **2.b** Misure premiali Art. 20, 25-bis e sexies
- **2.c** Misure di ausilio Composizione negoziata

4- I contenuti dell'intervento normativo

Art. 2086, c.c.

Attuale

Gestione dell'impresa

1. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
2. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, **ha il dovere** di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

Precedente

Direzione e gerarchia nell'impresa

1. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

Art. 3, comma 2, CCI

l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve consentire la tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Art. 3, comma 3

Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi gli assetti di cui sopra devono consentire di:

A) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale del debitore;
B) verificare la sostenibilità dei debiti per i 12 mesi successivi;
C) verificare le prospettive di continuità aziendale almeno per i 12 mesi successivi;
D) rilevare i segnali di crisi di cui al successivo comma 4;
E) Rilevare l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.
F) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

5- L’essenza economico aziendale degli adeguati assetti

- Gli adeguati assetti si sostanziano in modalità di razionalità economica nella conduzione delle aziende
- Rispondono ai necessari presupposti della programmazione, pianificazione e controllo
- L’intervento normativo dovrebbe avere l’effetto introdurre nelle PMI strumenti previsione e reazione alle crisi
- L’introduzione di modalità di gestione basate sulla programmazione ed il controllo aumenta la resilienza aziendale e crea valore

Tutto ok?

6- I rischi

1. Mancata trasmissione del messaggio (professionisti)
2. Compliance vs Valore
3. Nice to have
4. Effettive capacità
5. Corretta declinazione del concetto di adeguatezza

PMI – diffusione in Italia

	Diffusione		Dipendenti		Valore aggiunto	
	numero	**%**	**numero**	**%**	**Miliardi**	**%**
Micro (0 - 9)	3.491.826	94,4%	6.930.947	46,1%	185	29,8%
Piccole (10 -49)	183.198	5,0%	3.236.764	21,5%	136	21,9%
Medie (50 - 249)	19.265	0,5%	1.861.089	12,4%	101	16,3%
PMI	**3.694.289**	**99,9%**	**12.028.800**	**80,0%**	**422**	**68,1%**
Grandi	3.196	0,1%	3.013.012	20,0%	198	31,9%
TOTALE	**3.697.485**	**100,0%**	**15.041.812**	**100,0%**	**620**	**100,0%**

Altrimenti….