



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
Magistrale  
in Economia e  
Gestione delle  
Aziende

Tesi di Laurea

**CRISI DI  
IMPRESA:  
CAUSE,  
CONSEGUENZE  
E POSSIBILI  
SOLUZIONI**

**Relatore**

Prof. ssa. Avi Maria Silvia

**Laureando**

Iannoccarì  
Alberto  
861755

**Anno Accademico**

2020 / 2021

## INDICE

INTRODUZIONE.....	1
PRIMA PARTE .....	3
1. CRISI DI IMPRESA .....	3
1.1 PANORAMICA DELLA VITA D'IMPRESA IN ITALIA.....	3
1.2 CRISI .....	10
1.2.1 IL NUOVO CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA.....	14
1.2.2 GLI INDICI DI ALLERTA.....	24
1.2.3 ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI.....	31
1.2.4 ANALISI COSTI E BENEFICI .....	42
2. LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE.....	47
2.1 EFFETTI SULL'IMPRENDITORE .....	47
2.2 SITUAZIONE ITALIANA .....	54
2.3 IL FALLIMENTO NEL MONDO .....	63
2.4 LA CULTURA DEL FALLIMENTO .....	67
SECONDA PARTE .....	72
3. IMPRENDITORE .....	73
3.1 DEFINIZIONE.....	73
3.2 METODO DI ANALISI .....	77
3.3 ANALISI DEI DATI .....	89
4. LE FIGURE PROFESSIONALI.....	99
4.1 DEFINIZIONE.....	99
4.2 METODO DI ANALISI .....	103
4.3 ANALISI DEI DATI .....	116
CONCLUSIONE.....	132
FONTI .....	135

## INTRODUZIONE

Molto spesso tendiamo a non considerare la possibilità che ci siano dei momenti difficili e quando arrivano non sappiamo come affrontarli, sembra che siano arrivati improvvisamente, ma è davvero così? I momenti di crisi sono parte della nostra vita, non bisognerebbe chiedersi se arriveranno oppure no, perché lo faranno, di conseguenza è meglio non farsi cogliere impreparati. Nel corso dell'attività d'impresa capitano sempre uno o più momenti nei quali una scelta, una decisione o un certo tipo di comportamento potrebbero fare la differenza tra il superamento o no di un brutto periodo; l'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare queste situazioni critiche cercando di prendere in considerazione anche l'impatto che hanno dal punto di vista personale per le figure che ne sono coinvolte: imprenditore, commercialista e avvocato. Mettere a disposizione strumenti per monitorare la situazione e spiegare come funzionano le varie procedure basta per riuscire ad evitare la crisi? Qual è veramente la differenza tra chi riesce a superare una situazione di crisi e chi no? È davvero riconducibile solamente a questioni di monitoraggio o dipende anche dalle caratteristiche personali di chi ne è coinvolto e da cosa lo motiva? Non sempre le crisi sono prevedibili, cosa serve di più in queste situazioni: fortuna, capacità gestionali o personali?

Per rispondere a queste domande, obiettivo di questa tesi, verranno proposti dei questionari ad imprenditori, commercialisti e avvocati, così da avere le loro opinioni e i loro punti di vista derivanti dall'esperienza diretta di molteplici casi affrontati.

L'elaborato sarà organizzato in due parti:

### *Prima parte*

Prima di arrivare allo scopo previsto, bisogna partire dal contesto in cui operano gli imprenditori e quindi capire le difficoltà e i rischi di fare impresa in Italia, dove tasse e burocrazia non rendono la vita facile per chi vuole aprire e gestire una propria attività. Si andrà poi ad approfondire il tema della crisi d'impresa, definendone le principali caratteristiche e novità data la recente introduzione del nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'insolvenza, andando ad analizzare in particolar modo i sistemi di previsione della crisi, valutandone i costi e i benefici di applicazione.

Dopo aver affrontato la tematica della crisi di impresa, si passerà al tema del fallimento (non in senso giuridico), sempre temuto e visto in maniera negativa dalla nostra cultura, quasi da non poter essere nominato. Verrà fatta un'analisi su come viene percepita l'insolvenza da

parte degli imprenditori, specificando a che costi e risultati può portare, facendo poi una considerazione sulle differenze che ci sono su questo tema tra la nostra cultura e le culture degli altri paesi, focalizzando l'attenzione in particolare sulle novità introdotte dal nuovo Codice per migliorare la situazione. Il passo successivo sarà descrivere cosa si intende per "cultura fallimentare" e quali siano le sue caratteristiche principali e i benefici che si avrebbero applicandola.

### *Seconda Parte*

Il fulcro dell'elaborato sarà infine l'analisi delle varie figure coinvolte nella crisi di impresa, ovvero imprenditori, avvocati e commercialisti. Per primo analizzeremo cosa contraddistingue e cosa identifica queste figure, facendo particolare attenzione a quella dell'imprenditore, per poi andare a spiegare approfonditamente come è stata fatta l'analisi spiegando le domande che sono state poste e le motivazioni che hanno portato a porle. La fase finale riguarderà l'analisi dei dati raccolti, dove si faranno delle considerazioni per ogni figura per riuscire a rispondere alle domande obiettivo di questa tesi.

## PRIMA PARTE

### 1. CRISI DI IMPRESA

#### 1.1 PANORAMICA DELLA VITA D'IMPRESA IN ITALIA

Fare impresa non è semplice, soprattutto in un paese come il nostro. Tasse e burocrazia sono infatti dei pesanti fardelli per gli imprenditori italiani da 138.3 miliardi di euro l'anno, quasi 8 punti di Pil. Questo costo aggrava ogni anno i bilanci delle imprese italiane, penalizzando in particolar modo le realtà di piccola e media dimensione che sono la maggior parte delle aziende presenti nel territorio italiano.

<b>Il costo annuo per tasse e burocrazia in capo alle aziende italiane – anno 2018 - (miliardi di euro)</b>			
<b>Dimensione aziendale</b>	<b>Burocrazia</b>	<b>Tasse</b>	<b>Totale</b>
Pmi	32,6	58,9	91,5
Grandi imprese	24,5	22,3	46,8
<b>Totale</b>	<b>57,1</b>	<b>81,2</b>	<b>138,3</b>

Figura 1: Ufficio studi CGIA 2018

Secondo i dati rilevati dall'ufficio studi di CGIA il costo che ogni anno grava sulle imprese italiane per via della complessità burocratica ammonta a 57.2 miliardi di euro, per dare un'idea più precisa della nostra situazione burocratica è utile confrontare l'ammontare totale delle norme del nostro paese, 160.000, con quello delle norme degli altri paesi europei: il dato italiano si scontra infatti con le 7.000 norme francesi, le 5.500 tedesche e le 3.000 inglesi<sup>1</sup>.

A seguito di interviste effettuate dall'Unione europea è risultato che gli imprenditori italiani sono quelli che più hanno riscontrato complessità nelle procedure amministrative a cui sono sottoposti, quasi 9 su 10 imprese italiane sono infatti soggiate da questo problema. Per ottenere questi dati sono state intervistate più di 5.000 imprese dell'area Europea e l'86% delle imprese italiane ha denunciato una complessità delle procedure amministrative, questa

<sup>1</sup> Ufficio Studi CGIA, Soffocati dalla burocrazia: 57 miliardi il costo annuo per le imprese. Situazione critica a Milano, Roma e Torino, 18/04/2020

è una percentuale decisamente superiore rispetto alla media Europea che si attesta intorno al 68%<sup>2</sup>.

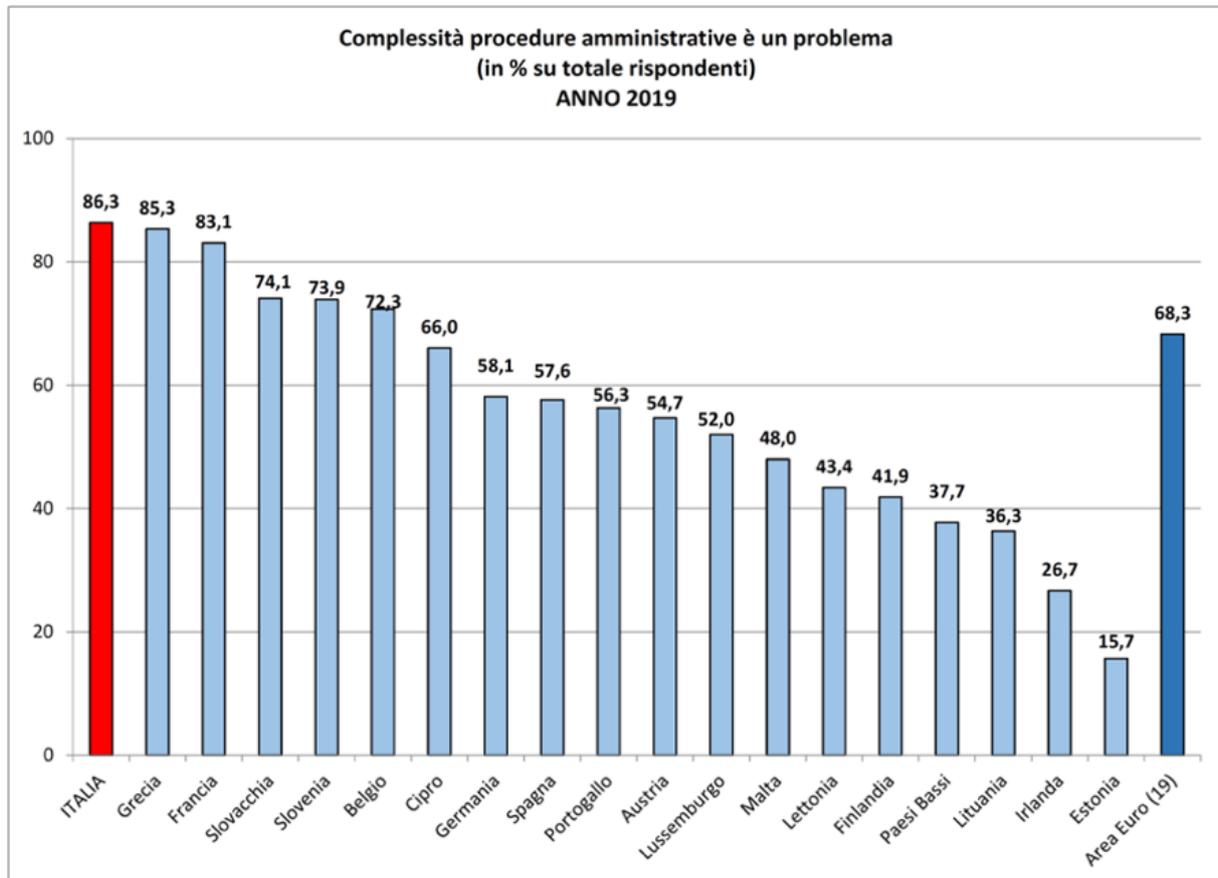


Figura 2: Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Flash Eurobarometer 482 (dicembre 2019)

Solo lo scorso anno l'Istituto Poligrafico e la Zecca dello Stato hanno prodotto e diffuso 323 Gazzette Ufficiali a cui si aggiungono 45 Supplementi Ordinari e Straordinari. Se si stampassero tutti questi documenti, costituiti complessivamente da 31.942 pagine, si raggiungerebbe un peso di carta stampata di circa 80 kg. Dal grafico sottostante è possibile vedere che i dati appena riportati non sono solo da imputare alla situazione di emergenza che ci ha colpito nel 2020, ma si può notare che negli anni precedenti la situazione era pressoché la medesima<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Ufficio Studi CGIA, "Tasse e burocrazia": un gioco che preleva alle imprese 138 miliardi all'anno, 01/02/2020

<sup>3</sup> Ufficio Studi CGIA, Burocrazia normativa: "Sommersi" da una slavina da 32 mila pagine all'anno, 27/02/2021

(anni 2017-2020)

Anni	N° Gazzette Ufficiali	N° pagine	Peso (Kg)	Giorni lavorativi per lettura
2017	371 <sup>2</sup>	31.959	80	333
2018	365 <sup>3</sup>	30.671	77	319
2019	305 <sup>4</sup>	32.236	81	336
2020	323 <sup>5</sup>	31.942	80	333

Elaborazione Ufficio studi CGIA

<sup>1</sup> a cui si aggiungono 68 Supplementi Ordinari e Straordinari

<sup>2</sup> a cui si aggiungono 63 Supplementi Ordinari e Straordinari

<sup>3</sup> a cui si aggiungono 45 Supplementi Ordinari e Straordinari

<sup>4</sup> a cui si aggiungono 45 Supplementi Ordinari e Straordinari

Figura 3: il peso della burocrazia legislativa, Ufficio Studi CGIA 2021

Sempre secondo i dati rilevati dall'Ufficio studi CGIA, nel corso degli ultimi 20 anni le entrate tributarie sono aumentate di 166 miliardi di euro, nel 2000 si registrava infatti un incasso da parte dell'erario che ammontava a 350.5 miliardi di euro, mentre nel 2019 l'incasso raggiunge la cifra di 516.5 miliardi. Ragionando in termini percentuali, l'aumento delle entrate dell'erario nel corso del ventennio è stato del 47,4%.

(milioni di euro, prezzi correnti)

Anno	Amministrazioni centrali (a)	Inc. % sul tot. Entrate tributarie	Amministrazioni locali (b)	Inc. % sul tot. Entrate tributarie	Tot. Entrate tributarie (a)+ (b)	Inc. % sul tot. Entrate tributarie
2019	441.317	85,4	75.225	14,6	516.542	100
2000	295.601	84,3	54.871	15,6	350.472	100
Var. 2000 - 2019	+49,3%		+37,1%		+47,4%	
Var. ass 2000 - 2019	+145.716		+20.354		+166.070	

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati ISTAT

(\*) la variazione delle entrate tributarie 2000 - 2019 (sia in valore assoluto che percentuale) non tiene conto delle risorse che sono state spese per finanziare il "Bonus Renzi" (80 euro in busta paga da maggio 2014). Si tratta di un ammontare annuo di 9.682 milioni di euro che nei conti dell'Amministrazione pubblica sono riportati come maggiore spesa e non come minore tassazione.

Figura 4: Entrate tributarie per livello di governo (2000-2019), Ufficio Studi CGIA su dati ISTAT

Unioncamere, sulla base dei dati del Registro delle Imprese, ha effettuato una rilevazione per identificare la vita media delle imprese del nostro paese e il loro impatto sull'occupazione. Ha riscontrato che la vita media si attesta intorno ai 12 anni e sono le imprese meno giovani a garantire la maggior parte dell'occupazione complessiva. A fine 2018 quasi 6 imprese su 10

risultano costituite prima del 2009 e su queste si concentra il 70,2% dell'occupazione del settore privato, aziende nate invece tra il 2009 e il 2013 costituiscono circa il 18% delle imprese italiane e raccolgono il 14,3% dell'occupazione.

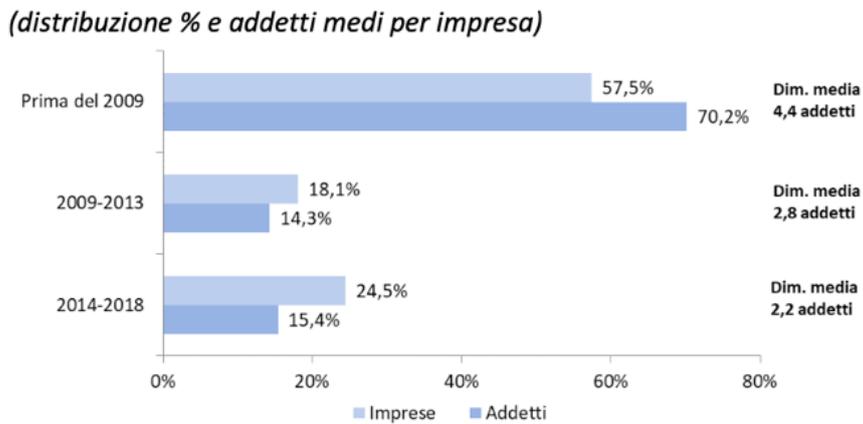


Figura 5: Imprese, addetti e dimensione media delle imprese per anno di avvio delle attività, Unioncamere 2019

La vita delle imprese italiane è mediamente più lunga nelle zone del Nord Est (13,3 anni), poi cala leggermente nel Nord Ovest (12,4 anni) e Centro (12,1 anni) fino ad arrivare agli 11,7 anni nel Mezzogiorno. In riferimento invece alla forma giuridica il valore più basso lo hanno le imprese individuali che raggiungono una media di 11,4 anni di vita, mentre le più alte sono le Società di Persone che arrivano ad un dato medio di 17 anni.

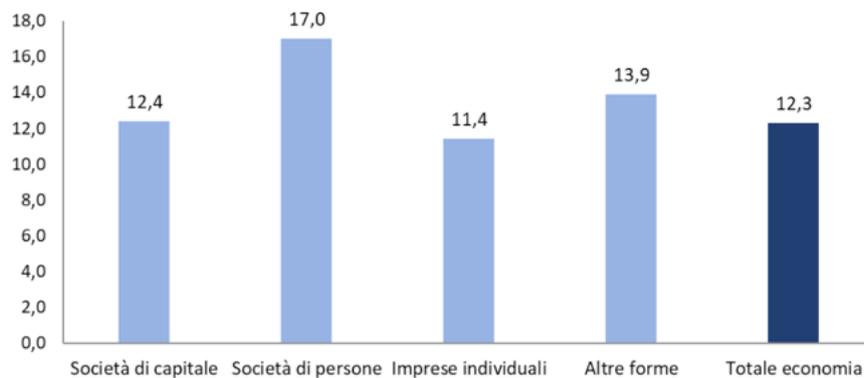


Figura 6: Vita media delle imprese per forma giuridica (anni), Unioncamere 2019

Il settore che riesce ad avere le imprese con i dati migliori è quello agricolo che raggiunge una media di 16 anni, quello peggiore è invece riferito ai servizi, le cui aziende si aggirano attorno agli 11,8 anni di vita.

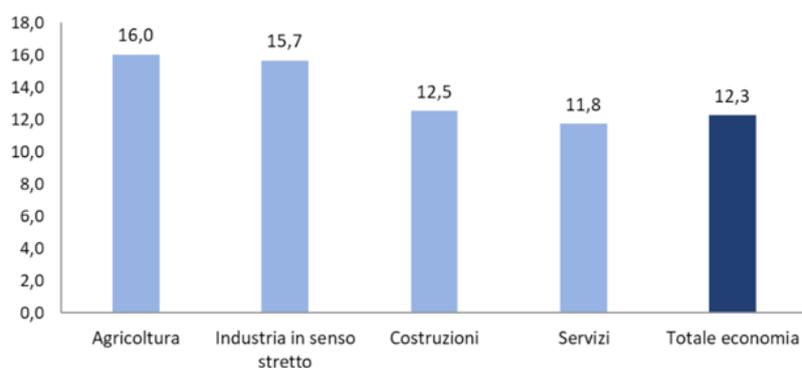


Figura 7: Vita media delle imprese per settore di attività economica (anni), Unioncamere 2019

Tutti questi dati servono a comprendere il perché sempre meno persone prendono in considerazione il lavoro autonomo, anche se la voglia di intraprenderlo e l’iniziativa ci sarebbero. Tanti italiani sognano infatti di mettersi in proprio, ma sono frenati dalla percezione di un sistema che ostacola l’attività d’impresa. Nell’arco degli ultimi 10 anni si può notare un calo del 25,9% degli imprenditori *under 35*, come rileva l’analisi svolta in modo congiunto da Unioncamere e InfoCamere; questo è un dato molto importante perché dimostra che fare impresa sta diventando sempre più un’opzione da scartare per i giovani, almeno per quelli che non sono intenzionati a lasciare il paese. Infatti, la tendenza che si registra negli ultimi anni, è una mancanza di fiducia generale che si traduce nell’aprire iniziative direttamente all’estero piuttosto che provarle ad aprire in Italia.

Secondo la classifica stilata da Doing Business, che ordina le economie dei vari paesi da 1 a 190 in base alla facilità di fare affari prendendo in considerazione varie caratteristiche, l’Italia ottiene la cinquantottesima posizione.

Rankings on Doing Business topics (1-190) - Italy

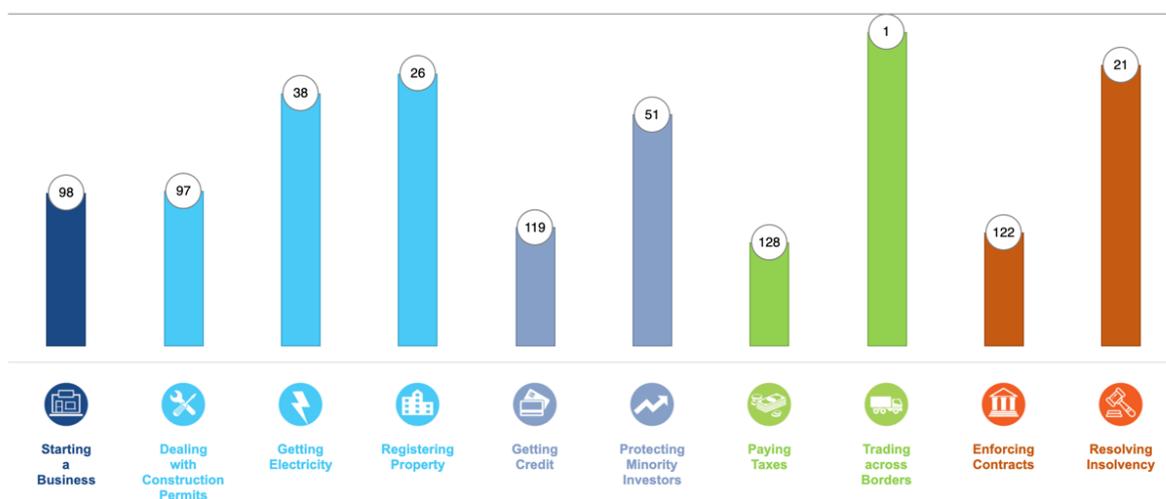


Figura 8: Ranking Italia di Doing Business

Per ogni caratteristica, come si può vedere dal grafico, è stilata una classifica. Tutte le criticità del fare impresa nel nostro paese descritte in precedenza fanno scendere di molto il nostro punteggio: i valori più bassi li abbiamo sul pagamento delle tasse in cui siamo centoventottesimi, sull'esecuzione dei contratti in cui siamo centoventiduesimi e sull'ottenimento del credito in cui arriviamo centodiciannovesimi.

Le caratteristiche su cui si basa il calcolo della classifica sono quindi<sup>4</sup>:

- *Avvio di un'impresa*: si calcola facendo riferimento ai tempi, ai costi, al capitale minimo versato e al numero di procedure necessarie per avviare una S.r.l.;
- *Facilità di gestione dei permessi di costruzione*: considerando i tempi, i costi e il numero di procedure necessarie per realizzare un magazzino;
- *Ottenere elettricità*: si misura il processo necessario per accedere alla rete elettrica;
- *Registrazione della proprietà*: analizza le tempistiche, i costi e il numero di procedure necessarie per trasferire la proprietà tra due società locali;
- *Ottenere credito*: tiene in considerazione se i finanziatori riescono ad avere le informazioni sul credito degli imprenditori che cercano credito e se la legge è favorevole ai mutuatari e prestatori che utilizzano come garanzia beni immobili;
- *Prevenzione degli investitori di minoranza*: verifica quanto sono protetti gli investitori di minoranza dai conflitti di interesse;
- *Pagamento delle tasse*: viene calcolato sulla base del tempo, l'aliquota fiscale e il numero dei pagamenti necessari ad una PMI per pagare tutte le tasse. Viene considerato nel calcolo anche l'efficienza nel rispetto dei processi di post-deposito;
- *Commercio transfrontaliero*: si considerano nel calcolo i tempi e i costi per l'esportazione verso un partner commerciale estero e per un partner commerciale regionale;
- *Esecuzione dei contratti*: misura i tempi e i costi per la risoluzione di una controversia commerciale e valuta la qualità dei processi giudiziari;
- *Risoluzione dell'insolvenza*: si verifica sulla base dei tempi, dei costi e dell'esito delle procedure concorsuali che coinvolgono soggetti nazionali.

---

<sup>4</sup> <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/italy>

Alla fine, sommando tutte le classifiche, si ottiene il *Doing Business Rank* che classifica l'Italia cinquantottesima su un totale di 190 paesi.

## 1.2 CRISI

Le imprese, nel corso della loro vita, per cause interne o esterne, possono cadere in una situazione di crisi e molto spesso accade che non riescano ad affrontarla nel modo più appropriato rischiando quindi di cadere nell'insolvenza.

Genericamente si può dire che esiste una crisi aziendale quando un problema imprevisto mette a rischio la stabilità di una azienda, i tre elementi che caratterizzano una crisi sono<sup>5</sup>:

- La minaccia per l'azienda;
- Il fatto che sia imprevista;
- La necessità di prendere decisioni in poco tempo.

Esistono varie cause che possono portare ad una crisi aziendale e corrispondono a varie tipologie di crisi, le principali sono<sup>67</sup>:

- *Crisi finanziaria*: questa tipologia di crisi si manifesta nel caso in cui un'azienda perda valore nelle proprie attività e non riesca più ad estinguere i propri debiti. In genere, la causa di questa tipologia di crisi è riferibile ad un calo significativo della domanda del prodotto o del servizio. È una tipologia di crisi molto pericolosa e dannosa per l'azienda, i clienti potrebbero infatti perdere la fiducia in essa se la crisi non viene gestita e risolta rapidamente;
- *Crisi del personale*: le persone sono centrali in un'organizzazione, sono l'elemento che interagisce, costruisce relazioni e promuove la fiducia nell'azienda. Le crisi del personale possono verificarsi quando un dipendente o una qualsiasi persona associata all'azienda è coinvolta in una condotta scorretta non etica o illegale;
- *Crisi organizzativa*: questa tipologia di crisi intercorre quando la direzione aziendale prende consapevolmente decisioni che avranno conseguenze dannose per ottenere risultati più rapidi. Esistono tre tipologie di crisi organizzative:

---

<sup>5</sup> What is crisis?, ManagementStudyHQ, <https://www.managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html>

<sup>6</sup> What is crisis?, ManagementStudyHQ, <https://www.managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html>

<sup>7</sup> 8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against), HubSpot, 21/06/2021, Clint Fontanella, <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis>

- *Crisi dell'inganno*: questa crisi si ha nel caso in cui la direzione manometta di proposito dati e informazioni, comunicando quindi informazioni errate sull'organizzazione e sui prodotti;
- *Crisi di cattiva condotta del management*: questa tipologia di crisi è il risultato di una gestione aziendale che, in modo consapevole, si affida ad attività illegali per raggiungere i propri fini;
- *Crisi dei valori di gestione distorti*: la crisi dei valori di gestione distorti si verifica quando la direzione predilige la crescita a breve termine tralasciando i valori sociali, gli *stakeholder* e gli investitori. Sorge quando l'azienda dà più importanza alle entrate rispetto al suo funzionamento e al suo impegno nei confronti dei clienti o dei dipendenti;
- *Crisi tecnologica*: la crisi tecnologica nasce a causa del fallimento della tecnologia derivante da guasti di strumenti scientifici e tecnologici che si utilizzano in un'azienda;
- *Crisi naturale*: la crisi è di tipo naturale quando si verificano fenomeni naturali come terremoti, vulcani, inondazioni, tempeste o qualsiasi altro evento dannoso di origine naturale. Questa tipologia di eventi è in genere al di fuori del controllo degli esseri umani;
- *Crisi di confronto*: questa tipologia di crisi nasce da controversie interne, da una comunicazione aziendale inefficace e dalla mancanza di coordinamento. In genere si manifestano quando i dipendenti litigano tra loro ed effettuano azioni come boicottaggi, scioperi a tempo indeterminato o altri comportamenti di questo tipo;
- *Crisi della violenza sul posto di lavoro*: questa tipologia di crisi si manifesta quando un dipendente attuale o precedente commette violenza contro altri dipendenti dell'azienda. È una crisi che ha effetti a lungo termine, disturbando inoltre anche la salute mentale dei dipendenti. Sfortunatamente questa tipologia di crisi può manifestarsi improvvisamente, rendendo difficoltoso intervenire prima che si aggravi;
- *Crisi della malevolenza*: Si dice crisi della malevolenza quando gli oppositori di un'impresa utilizzano mezzi criminali o illegali per destabilizzare un'impresa e danneggiare la sua reputazione. Alcuni esempi possono essere la manomissione dei prodotti, l'utilizzo dei prodotti in modi illegali e *l'hacking* all'interno del sistema di un'azienda per rubare dati sensibili.

Purtroppo, nel corso della vita di un'impresa, la domanda che la direzione aziendale dovrebbe porsi non è se mai capiterà una situazione di crisi, ma quando; per questo le aziende dovrebbero fare il possibile per prevenire e per prepararsi a questi avvenimenti. È qui che interviene il processo di *crisis management*, un processo che ha la funzione di supportare l'azienda quando affronta una situazione di crisi, cercando di sviluppare pratiche che le consentano di prevenire, gestire e superare la crisi che, nella peggiore delle ipotesi, potrebbe portare anche al suo fallimento. Le fasi principali di questo processo sono:

- *Ricerca*: nella fase di ricerca dovrebbero avvenire tutti i processi di monitoraggio destinati alla prevenzione della crisi. Questi processi dovrebbero riguardare soprattutto le aree dell'organizzazione più vulnerabili e deboli includendo quindi un'analisi interna ed esterna all'azienda. Da queste analisi dovrà essere studiata una strategia di risposta alla crisi che dovrà cambiare sulla base della tipologia di crisi che verrà presa in considerazione.

Per elaborare un piano di crisi efficace bisognerebbe partire con l'analisi delle possibili cause e delle relative conseguenze, cercando poi di effettuare una stima dei danni che potrebbero colpire l'azienda sia nel breve che nel lungo periodo. Oltre alla strategia di risposta, è importante anche definire la procedura di comunicazione della crisi ai soggetti coinvolti e definirne i rispettivi ruoli e compiti di azione. La direzione e i dipendenti dell'azienda devono essere pronti ad agire nel modo più rapido ed efficace possibile.

Se l'azienda non fosse preparata ad affrontare situazioni critiche potrebbe perdere il controllo degli avvenimenti quando questi accadono, affrontandone poi le relative conseguenze. Spesso, infatti, nei casi in cui l'azienda non si sia preparata a gestire situazioni di crisi, divaga il panico e, alcune volte, la direzione rinuncia anche solo a provare a gestire la crisi;

- *Risposta*: in questa fase si ha la gestione vera e propria della crisi in cui si applicheranno le strategie di risposta che dovrebbero essere state studiate nella fase precedente. La modalità con la quale viene gestita la crisi è direttamente correlata alla possibilità e velocità del recupero dell'azienda. Non bisogna mai pensare che la crisi possa risolversi da sola e sottovalutarne il pericolo;
- *Recupero*: questa è la fase post-crisi, nella quale l'azienda può superare lo stato di crisi e cercare di sfruttarne le opportunità oppure può esserne sopraffatta. Bisogna tenere

in considerazione che quasi sempre la fine della crisi comporta un qualche tipo di rinuncia o accordo da parte dell'azienda che ne è stata colpita, <<meglio un sacrificio consapevole oggi che un "ritorno" amplificato domani>><sup>8</sup>.

La difficoltà nell'applicazione di questo processo e di queste fasi nella realtà sta nel fatto che è praticamente impossibile poter valutare tutte le situazioni di crisi che potrebbero accadere in un'azienda e ancora più difficile è valutare e studiare tutti i possibili imprevisti e le possibili varianti che potrebbero complicare la situazione. Non è possibile quindi poter redigere una strategia di crisi standard per tutte le aziende, anzi strategie troppo rigide potrebbero anche portare confusione, comportamenti o approcci negativi.

In sintesi, per riuscire ad affrontare con successo una crisi, è necessaria una preparazione preventiva e strumenti adeguati a rilevarla fin dal primo momento.

In questa sede tratteremo principalmente quest'ultimo importantissimo aspetto della rilevazione della crisi disciplinato da poco dal nuovo Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza. Il tema della rilevazione tempestiva della crisi assume questa importanza perché nella maggior parte dei casi le crisi che colpiscono le aziende non sono realmente improvvise, sono state rese tali dalla mancanza di monitoraggio, pianificazione e controllo che portano a rilevare le difficoltà solamente quando ormai è troppo tardi per evitarle. È quindi molto importante intervenire fin dai primi momenti di una crisi perché è in questo che si baserà poi la possibilità di uscirne in modo positivo.

---

<sup>8</sup> Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi, CUOA Business School, 2012, Giampietro Vecchiato, <https://www.cuoaspace.it/2012/05/crisis-management-comunicare-in-situazioni-di-rischio-e-di-crisi.html>

### **1.2.1 IL NUOVO CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA**

In questi ultimi anni la disciplina della crisi di impresa è stata protagonista di un importante cambiamento in termini normativi: sempre più spesso le crisi aziendali hanno portato le imprese irreversibilmente al fallimento, causando gravi ripercussioni sull'intero sistema economico del nostro paese, per questo motivo si sono succeduti diversi interventi del legislatore sulle procedure concorsuali con lo scopo di sostenere i tentativi delle aziende in difficoltà per evitare il fallimento e per rimanere operative sul mercato<sup>9</sup>.

La legge fallimentare è rimasta pressoché la stessa dal 1942 al 2005, salvo alcuni interventi della Corte costituzionale per adeguarla alla carta repubblicana del 1948. A partire dal 2005 iniziarono a susseguirsi una serie di interventi sulla legge fallimentare (a cui si aggiungerà anche la nuova disciplina del sovraindebitamento) arrivando al 28 gennaio 2015 quando il Ministro della Giustizia ha istituito una commissione guidata da Renato Rordorf che aveva come obiettivo: <<elaborazione di proposte di interventi di riforma, ricognizione e riordino della disciplina delle procedure concorsuali>><sup>10</sup>.

La riforma voleva introdurre degli interventi che al sorgere della crisi evitassero situazioni di squilibrio economico finanziario tali da portare all'insolvenza, a questo scopo sono state introdotte delle procedure di allerta che incentivassero l'emersione anticipata della crisi.

In seguito al lavoro effettuato dalla commissione Rordorf, è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la legge 19 ottobre 2017, n. 155 recante <<delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza>>. Con questa legge il governo ha avuto 12 mesi di tempo per adottare uno o più decreti legislativi con lo scopo di riscrivere completamente la legge fallimentare; la delega infatti prendeva in considerazione la riforma delle procedure concorsuali, le crisi da sovraindebitamento (Legge n. 3 del 2012) e il sistema dei privilegi e delle garanzie.

Le principali novità portate dalla legge delega sono<sup>11</sup>:

- L'introduzione di una fase preventiva di allerta con lo scopo di anticipare una situazione di crisi e assistere l'impresa nella sua risoluzione;

---

<sup>9</sup> Riforma delle procedure di insolvenza, Camera dei deputati Documentazione Parlamentare, 11/06/2020, [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_diritto\\_fallimentare.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_diritto_fallimentare.html)

<sup>10</sup> D.lgs 28 gennaio 2015

<sup>11</sup> La delega per la riforma delle procedure di insolvenza (legge n. 155 del 2017), Camera dei deputati Documentazione Parlamentare, 29/01/2018, [https://temi.camera.it/leg18/post/pl18\\_le\\_legge\\_delega.html](https://temi.camera.it/leg18/post/pl18_le_legge_delega.html)

- Rendere più semplice l'accesso ai piani attestati di risanamento e agli accordi di ristrutturazione dei debiti;
- Semplificare le regole processuali con la riduzione delle incertezze interpretative;
- Aggiornamento della disciplina dei privilegi con la previsione di un sistema di garanzie mobiliari non possessorie;
- Individuare il tribunale competente sulla base delle dimensioni e della tipologia delle procedure concorsuali, garantendo la specializzazione dei giudici addetti alla materia concorsuale. Le procedure più grandi dovrebbero essere inserite presso le sezioni specializzate dei tribunali delle imprese a livello distrettuale;
- L'abolizione del concetto di fallimento come espressione: la procedura fallimentare sarà sostituita con il termine "liquidazione giudiziale";
- Riesaminare la normativa sul concordato preventivo allo scopo di garantire, se possibile, la continuità dell'impresa. La riforma intende limitare questo istituto solamente nel caso del concordato in continuità, che si verifica quando l'impresa si ritrova in situazione di crisi o anche di vera e propria insolvenza, ma reversibile. Si supera questa situazione proseguendo in maniera diretta o indiretta l'attività aziendale sulla base di un piano atto a soddisfare i creditori;
- L'eliminazione della liquidazione coatta amministrativa come procedura concorsuale, che rimane unicamente come possibile soluzione per i procedimenti amministrativi che hanno lo scopo di accertare e sanzionare gravi irregolarità gestionali dell'impresa;
- Disciplinare un'esdebitazione di diritto successivamente alla chiusura della procedura di liquidazione giudiziale per quanto riguarda le insolvenze minori, senza quindi la necessità di un provvedimento del giudice. Viene lo stesso lasciata la possibilità di un'eventuale opposizione da parte dei creditori;
- Modificare la normativa relativa alle crisi da sovraindebitamento;
- Introduzione di disposizioni riguardanti la crisi del gruppo societario sviluppando una procedura unitaria per la trattazione dell'insolvenza delle imprese del gruppo.

La legge delega è entrata in vigore il 14 novembre 2017 e, come già riportato in precedenza, il governo aveva la facoltà di esercitare la delega entro i 12 mesi successivi e dunque entro il 14 novembre 2018. A causa dello scorrimento dei termini necessario al parlamento per esprimersi, il nuovo termine per l'esercizio della delega è stato posticipato al 13 gennaio 2019.

In attuazione della legge delega, il 12 gennaio 2019 il Consiglio dei ministri ha approvato il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza con il decreto legislativo n. 14 del 2019, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 14 febbraio 2019. Con l'attuazione di questo decreto non si ha però l'abrogazione della legge fallimentare (regio decreto n. 267 del 1942), della legge sul sovraindebitamento (legge n. 3 del 2012) e restano regolamentati dalla normativa i ricorsi e le domande pendenti alla data di entrata in vigore del codice (oltre alle procedure aperte successivamente alla definizione di questi ricorsi e domande)<sup>12</sup>. Attraverso la legge n. 20 del 2019 il Parlamento ha consentito al Governo di adottare decreti legislativi integrativi e correttivi della riforma, disciplinati dalla legge n.155 del 2017. Saranno inoltre disponibili due anni dal termine ultimo stabilito per l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza per l'esercizio della delega principale e per l'emanazione dei decreti.

L'entrata in vigore del Codice prevista per il 15 agosto 2020 è stata prima spostata al 1° settembre 2021 dal decreto-legge n. 23 del 2020 e successivamente al 16 maggio 2022 dal decreto-legge n. 118 del 2021 per motivi di urgenza sanitaria ed economica derivati dal COVID19. Il nuovo codice si compone di quattro parti e 391 articoli che andremo ad analizzare sinteticamente<sup>13</sup>:

### *Prima Parte*

La Parte I è formata da dieci titoli qui riassunti sulla base della selezione effettuata dalla Camera dei deputati per evidenziare le novità più rilevanti:

- TITOLO 1, DISPOSIZIONI GENERALI: questo titolo ha lo scopo di determinare le definizioni e l'ambito di applicazione del Codice, descrivendone i principi generali. Gli elementi più importanti sono:
  - Il Codice regola lo stato di crisi e di insolvenza di qualsiasi debitore <<sia esso consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici>><sup>14</sup>;

---

<sup>12</sup> Riforma delle procedure di insolvenza, Camera dei deputati Documentazione Parlamentare, 11/06/2020, [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_diritto\\_fallimentare.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_diritto_fallimentare.html)

<sup>13</sup> Riforma delle procedure di insolvenza, Camera dei deputati Documentazione Parlamentare, 11/06/2020, [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_diritto\\_fallimentare.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_diritto_fallimentare.html)

<sup>14</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 1 comma 1

- Sono presenti una serie di definizioni, tra cui quella di crisi ed insolvenza;
- Relativamente ai principi generali comuni alle diverse forme di regolazione della crisi e dell'insolvenza, il Codice modifica l'istituto della prededucibilità con lo scopo di contenere i costi delle procedure e di evitare che il pagamento dei crediti prededucibili possa assorbire l'attivo delle procedure in misura rilevante. Un altro cambiamento importante è stato quello di disciplinare in maniera unitaria le domande di regolazione della crisi e dell'insolvenza, incentivando inoltre le comunicazioni telematiche per gli organi di gestione, controllo e assistenza delle procedure.
- TITOLO 2, PROCEDURE DI ALLERTA E DI COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI: questo titolo descrive gli strumenti di allerta, l'organismo di composizione della crisi di impresa, il procedimento di composizione assistita della crisi e le misure premiali. Le nozioni più importanti sono:
  - La costituzione di strumenti di allerta, con il fine di rilevare tempestivamente la crisi dell'impresa e di ricercare una soluzione stragiudiziale alla crisi attraverso misure che prevedono la riorganizzazione dell'attività imprenditoriale con l'aiuto degli organi di controllo o dell'organismo di composizione della crisi d'impresa;
  - La costituzione dell'OCRI (organismo di composizione della crisi d'impresa) presso ciascuna camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura; questo organismo ha lo scopo di assistere il debitore nella procedura di composizione della crisi;
  - La previsione di un apposito procedimento di composizione assistita della crisi che, attraverso la mediazione dell'OCRI, effettua una trattativa con i creditori al fine di ricercare una soluzione alla crisi;
  - La creazione di misure premiali (patrimoniali e legali) per i debitori/imprenditori che effettuano un auto-segnalazione entro sei mesi a partire dal verificarsi di segnali di allerta della crisi;
- TITOLO 3, PROCEDURE DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA: questo titolo tratta la materia della giurisdizione, della competenza, della cessazione

dell'attività del debitore e dell'accesso alle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Le parti più importanti sono:

- Il debitore può agire su tutte le procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza; solamente per la procedura di liquidazione giudiziale sono legittimati ad agire anche gli organi e le autorità amministrative che hanno funzioni di controllo e di vigilanza sull'impresa. Al pubblico ministero è stata inoltre estesa la legittimazione ad agire nel caso in cui venga a conoscenza dell'esistenza di uno stato di insolvenza.

È stata inoltre ampliata la serie di documenti che devono essere depositati dal debitore presso il tribunale al fine di richiedere l'accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza;

- La creazione di una procedura di accertamento unica per l'accesso alle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza;
  - L'introduzione di misure protettive che devono essere richieste dal debitore alla sezione specializzata del tribunale per finalizzare l'accordo stragiudiziale;
- **TITOLO 4, STRUMENTI DI REGOLAZIONE DELLA CRISI:** questo titolo disciplina gli accordi di ristrutturazione, le procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento e il concordato preventivo; tutti istituti che hanno come obiettivo il recupero dell'azienda in stato di crisi. Di seguito le novità di maggior rilievo:
    - Per i piani attestati di risanamento e gli accordi di ristrutturazione la disciplina riprende, modificando e integrando, quella vigente. I cambiamenti più importanti sono l'inserimento di accordi agevolati, l'ampliamento dell'ambito di applicazione degli accordi di ristrutturazione con intermediari finanziari e l'ampliamento delle convenzioni di moratoria anche a creditori non aderenti appartenenti a categorie omogenee diverse da quella dei creditori finanziari;
    - La riforma aggiorna la disciplina della composizione delle crisi da sovraindebitamento, introducendo una specifica disciplina che tratta le procedure riferite a membri di una stessa famiglia e definisce la procedura di ristrutturazione dei debiti del consumatore e il concordato minore: <<si tratta di istituti che riprendono in linea generale i vigenti istituti dell'accordo del debitore e del piano del consumatore, ma che se ne differenziano per l'ambito

di applicazione (il concordato minore, a differenza dell'accordo del debitore, non può trovare applicazione con riguardo ai debitori - consumatori) e per il generale rafforzamento del ruolo, nelle procedure, degli organismi di composizione della crisi>><sup>15</sup>.

- Per quanto riguarda il concordato preventivo, si prevedono solamente alcune misure volte ad incentivare l'utilizzo del concordato in continuità, per il resto si fa riferimento alla disciplina vigente;
- TITOLO 5, LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE: in questa parte si affrontano le tematiche degli imprenditori individuali e delle società in relazione alla liquidazione, si considera poi la custodia e l'amministrazione dei beni compresi nella liquidazione giudiziale, l'accertamento del passivo e dei diritti dei terzi sui beni compresi nella liquidazione giudiziale, l'esercizio dell'impresa e liquidazione dell'attivo, la ripartizione dell'attivo, la cessazione della procedura di liquidazione giudiziale, il concordato nella liquidazione giudiziale, la liquidazione giudiziale e concordato nella liquidazione giudiziale delle società, la liquidazione controllata del sovraindebitamento e dell'esdebitazione. Gli elementi caratteristici essenziali della procedura sono stati mantenuti rispetto a quella vigente, anche se sono state introdotte alcune novità con lo scopo di snellire e migliorare l'efficienza della stessa, cercando di conferire più centralità alla figura del curatore. Le parti più rilevanti sono:
  - Il curatore può effettuare azioni di responsabilità con un maggior raggio di attività, escludendo quindi la necessità di avere una precedente autorizzazione da parte del giudice delegato e il parere del comitato dei creditori. Sempre in riferimento al curatore, sono stati definiti anche gli obblighi informativi a suo carico, come la tenuta di un registro informatico che deve essere consultabile telematicamente sia dal giudice delegato che da tutti i componenti del comitato dei creditori;
  - Il raggio temporale per l'azione revocatoria è stato aumentato: la nuova disciplina, infatti, non prevede più di farlo partire dall'apertura della procedura, ma dal deposito della domanda;

---

<sup>15</sup> Riforma delle procedure di insolvenza, Camera dei deputati Documentazione Parlamentare, 11/06/2020, [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_diritto\\_fallimentare.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_diritto_fallimentare.html)

- Il ruolo del comitato dei creditori viene soppresso per le procedure minori e, grazie all'introduzione della consultazione telematica, viene reso più semplice;
- Per la liquidazione giudiziale sugli atti pregiudizievoli ai creditori viene fissata la data da cui è possibile calcolare il periodo sospetto dal quale considerare eventuali atti compiuti in danno ai creditori; questa decorre dal momento in cui si effettua l'istanza per richiedere l'apertura della liquidazione;
- Per quanto riguarda gli effetti dell'apertura della liquidazione giudiziale sui rapporti giuridici pendenti, nel caso in cui ci fosse la prosecuzione del contratto, la nuova disciplina prevede la prededucibilità solamente dei crediti maturati nel corso della procedura;
- Sono state introdotte nuove disposizioni per lo scioglimento dei contratti preliminari di vendita immobiliare e dei contratti di carattere personale;
- Per i rapporti di lavoro subordinato sono state introdotte nuove regolamentazioni per coordinare la disciplina dell'insolvenza con quella vigente in tema di diritto del lavoro;
- Per l'accertamento dello stato passivo i creditori ora possono prendere parte al concorso anche senza l'ausilio di un difensore e possono farlo anche per le somme ricavate dalla liquidazione dei beni compresi nella procedura che sono stati ipotecati come garanzia per debiti altrui. È stato poi diminuito a 6 mesi il termine per la presentazione di domande tardive contro gli attuali 12;
- La liquidazione dell'attivo prevede l'obbligo di stima dei beni, il ricorso al portale delle vendite pubbliche, una durata massima della procedura di 5 anni (prorogabili a 7) e indica istruzioni sulla vendita di beni imputando rilevanti poteri al giudice delegato.
- Il debitore può proporre concordato nella liquidazione giudiziale solo se questo prevede l'apporto di risorse che aumentino il valore dell'attivo di almeno il 10%. Nel caso in cui la liquidazione riguardasse una società la riforma mette a disposizione un elenco contenente le azioni di responsabilità del curatore, escludendo l'autorizzazione da parte del giudice delegato e il parere del comitato dei creditori;
- Per quanto riguarda il diritto all'esdebitazione dell'imprenditore e del consumatore che versano in stato di insolvenza, sono state eliminate le norme

che impedivano la concessione del beneficio nel caso in cui non fossero stati soddisfatti i creditori concorsuali. L'esdebitazione può essere ottenuta alla chiusura della liquidazione oppure dopo che siano trascorsi tre anni dall'apertura della stessa ed è prevista anche <<per il debitore che non sia in grado di adempiere minimamente alle proprie obbligazioni e non possa offrire ai creditori alcuna utilità, nemmeno in prospettiva futura>><sup>16</sup>, in questa eventualità l'accesso al beneficio è concesso una sola volta;

- TITOLO 6, DISPOSIZIONI RELATIVE AI GRUPPI DI IMPRESE: questo titolo tratta della regolazione della crisi o insolvenza del gruppo, della procedura unitaria di liquidazione giudiziale e delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza di imprese appartenenti ad un gruppo. Le novità più importanti si riferiscono al riconoscimento dell'istituto del gruppo di imprese, il cui presupposto fondamentale è quello della direzione e del coordinamento di società madre. La normativa vigente non permetteva di considerare come entità unica il gruppo di imprese, considerando ogni società come soggetto di diritto autonomo, ora invece la nuova normativa prevede una <<procedura unitaria davanti al tribunale dell'impresa per l'accesso ai diversi strumenti di risoluzione della crisi>><sup>17</sup>;
- TITOLO 7, LIQUIDAZIONE COATTA AMMINISTRATIVA: il titolo tratta della natura e delle norme applicabili, del procedimento della liquidazione coatta amministrativa, delle funzioni delle autorità amministrative di vigilanza per la crisi e l'insolvenza. Una delle principali novità riguarda i presupposti soggettivi dell'istituto per rendere applicabile la procedura concorsuale ordinaria anche alle imprese in stato di crisi o di insolvenza; la normativa vigente prevede invece che tali imprese siano sottoposte a liquidazione coatta amministrativa, che non sarà più applicata a tutte le imprese che esercitano attività pubblicamente rilevanti o che siano sottoposte a controllo pubblico, ma solo a specifiche categorie di imprese individuate o quando questa rappresenta la via di uscita di un procedimento amministrativo per violazioni rilevate dalle autorità amministrative di vigilanza;

---

<sup>16</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 283 comma 1

<sup>17</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 287 comma 1

- TITOLO 8, LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE E MISURE CAUTELARI PENALI: in questa parte si determina la priorità delle misure adottate in sede penale rispetto a quelle relative alla procedura concorsuale. Non sono state previste disposizioni di coordinamento della disciplina concorsuale con il d.lgs. n. 231 del 2001 sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, diversamente da quanto previsto dalla delega;
- TITOLO 9, DISPOSIZIONI PENALI: il titolo tratta di reati commessi dall'imprenditore o da persone diverse dall'imprenditore in liquidazione giudiziale, di disposizioni applicabili nel caso di concordato preventivo, accordi di ristrutturazione di debiti, piani attestati e liquidazione coatta amministrativa. Tratta poi sia di reati commessi nelle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento, sia da quelli commessi nella procedura di composizione della crisi; dà, inoltre, disposizioni per quanto riguarda l'esercizio dell'azione penale per reati in materia di liquidazione giudiziale e per la costituzione della parte civile. Per quanto riguarda le novità più rilevanti questo titolo lascia invariata la disciplina penale contenuta nella legge vigente, modificandone solamente alcune terminologie;
- TITOLO 10, DISPOSIZIONI PER L'ATTUAZIONE DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA, NORME DI COORDINAMENTO E DISCIPLINA TRANSITORIA: il titolo descrive le disposizioni generali, gli strumenti di allerta e di composizione assistita della crisi. Tratta poi dell'albo degli incaricati della gestione e del controllo nelle procedure, della disciplina dei procedimenti, delle disposizioni in materia di diritto del lavoro e di coordinamento in tema di liquidazione coatta amministrativa e di altre materie. Detta inoltre disposizioni riguardanti il coordinamento della disciplina penale e delle abrogazioni di disposizioni della legge fallimentare relative ad istituti ormai abrogati;

### *Seconda Parte*

La parte II del codice della crisi di impresa e dell'insolvenza apporta delle modifiche al libro V del Codice civile, in particolare i cambiamenti si concentrano negli assetti organizzativi dell'impresa e in quelli delle società, nella responsabilità degli amministratori, nella nomina degli organi di controllo nelle S.R.L., nelle cause di scioglimento delle S.P.A. e infine nella disciplina dell'insolvenza nelle società cooperative.

### *Terza Parte*

La parte III porta invece delle novità al decreto legislativo n. 122 del 2005, al fine di tutelare i diritti patrimoniali degli acquirenti di immobili da costruire. L'intervento è stato fatto in particolare sulle norme che disciplinano le fidejussioni e su quelle che si riferiscono alla polizza assicurativa.

### *Quarta Parte*

La parte IV contiene le disposizioni finali e transitorie che disciplinano l'entrata in vigore della riforma. Si tratta, come già detto in precedenza, <<di un'entrata in vigore differenziata a seconda della esigenza o meno di particolari attività preparatorie necessarie alla attuazione delle diverse disposizioni>><sup>18</sup>.

Le modifiche apportate dal decreto-legge n. 118 del 2021, oltre al rinvio della data di entrata in vigore del codice, sono sinteticamente:

- Introduzione della procedura di “composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa”: istituto a cui si potrà accedere attraverso una piattaforma telematica nazionale che metterà a disposizione dell'imprenditore un esperto indipendente al fine di semplificare le trattative con i creditori. Se non si dovesse trovare una soluzione per il superamento della crisi, l'imprenditore potrebbe presentare il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio;
- Alcune modifiche sulla legge fallimentare;
- Alcune disposizioni per rispondere alla crisi economica causata dall'emergenza sanitaria.

In questa sede tratteremo in modo specifico le modalità di intercettazione della crisi attraverso gli indicatori predisposti dal nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza.

---

<sup>18</sup> Riforma delle procedure di insolvenza, Camera dei deputati Documentazione Parlamentare, 11/06/2020, [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_diritto\\_fallimentare.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_diritto_fallimentare.html)

### **1.2.2 GLI INDICI DI ALLERTA**

Gli indici sono strumenti che servono a rilevare <<squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività>><sup>19</sup>. La delega contenuta nell'articolo 13 del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza ha affidato al consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) il compito di studiare l'elaborazione degli indici specificati all'interno del comma 1 che, valutati complessivamente, riescono a presumere uno stato di crisi.

La norma inserisce però due condizioni per la creazione degli indici<sup>20</sup>:

- Deve essere possibile trarre dai loro risultati una valutazione unitaria riguardante l'esistenza di un indizio di crisi;
- Devono contenere quelli elaborati dal Legislatore al comma 1 dell'art 13 che prevedono il controllo della sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

Per dare una definizione più precisa di quello che andranno a misurare gli indicatori, prendiamo in riferimento il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza che definisce la crisi come: <<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>><sup>21</sup>. È possibile che le imprese considerate possano essere in crisi sotto altri aspetti, ma le loro criticità non saranno prese in considerazione dagli indicatori sino a quando non vi sarà una probabilità di insolvenza nei mesi successivi. È bene precisare che dal punto di vista aziendale l'insolvenza rappresenta sempre una crisi, mentre la crisi non sempre rappresenta l'insolvenza.

Gli indicatori descritti dall'art 13 sono necessari per differenziare situazioni di crisi che l'impresa può ancora gestire internamente da situazioni di crisi che comportano l'obbligo di segnalazione definito dall'articolo 14 del CCI (vedi pag. n° 32).

---

<sup>19</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 13 comma 1

<sup>20</sup> *Crisi d'impresa gli indici di allerta*, CNDCEC, 20/10/2021

<sup>21</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 2 comma 1

Il modello selezionato dal CNDCEC per l'elaborazione degli indicatori di crisi richiesti dal nuovo Codice è stato scelto sulla base della sua efficacia e semplicità d'uso: per efficacia si intende l'abilità di riconoscere correttamente i segnali di una crisi futura, mentre per semplicità d'uso si intende il numero di risorse necessarie per riuscire a calcolare l'indice e impiegarlo per le finalità ad esso assegnate; in relazione quindi a queste considerazioni, il modello prescelto è un modello multivariato.

Per quanto riguarda la selezione e i test degli indicatori, il CNDCEC è stato affiancato e supportato da Cerved (Centro Regionale Veneto Elaborazione Dati); le analisi condotte sono state finalizzate all'identificazione della combinazione di indici capaci di identificare squilibri reddituali, patrimoniali o finanziari che permettessero, tenendo in considerazione le specificità settoriali dell'impresa, di identificare situazioni di crisi.



Figura 9: Gli indici di allerta, CERVED 2019

Per evitare il più possibile il rischio che si identifichino falsi segnali positivi, sono state adottate delle soglie per gli indici allo scopo di limitare le segnalazioni solamente alle situazioni più critiche. Si definiscono false positive le imprese che vengono segnalate come future insolventi quando in realtà non lo sono e false negative le imprese che non sono state identificate come in crisi che diventeranno insolventi. È stato scelto di prediligere modelli che riducessero il più possibile il numero di falsi positivi ammettendo quindi la possibilità di un maggior numero di falsi negativi che, sulla base dei loro studi, dovrebbero avere un impatto minore.

Il modello di allerta prevede la segnalazione delle imprese che superino la soglia critica per tutti gli indici di bilancio scelti, da precisare che le soglie definite devono essere state congiuntamente superate per fare in modo che il segnale della presunta crisi sia inviato.

I fattori che determinano l'attivazione dell'allerta sono costituiti da<sup>22</sup>:

- Debito non sostenibile per i sei mesi successivi;
- Continuità aziendale pregiudicata nell'esercizio in corso o nei sei mesi successivi. Per continuità aziendale si intende la capacità dell'azienda a conseguire risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo;
- Il ritardo dei pagamenti che si riferisce a ritardi significativi e reiterati.

L'articolo 13 nei suoi due primi commi definisce un insieme di indici che verranno applicati in contesti differenti: gli indici descritti dal comma 1 si dovranno applicare a tutte le imprese indistintamente, mentre quelli descritti dal comma 2 si differenziano sulla base dei settori economici a cui verranno applicati valori di soglia diversi.

L'applicazione degli indici co. 1 deve avvenire con una specifica sequenza gerarchica: quando si supera il valore soglia del primo indice allora è ipotizzabile l'esistenza di uno stato di crisi, mentre nel caso contrario, si passa alla verifica del secondo che, in caso di superamento, indica che è ipotizzabile la crisi; nel caso in cui non ci fossero dati disponibili si passa agli indici descritti dall' art. 13 co. 2.

Gli indici applicabili in modo indistinto a tutte le imprese descritti dal comma 1 dell'articolo 13 del CCI sono i seguenti<sup>23</sup>:

- Patrimonio netto negativo*: diventa negativo a causa di perdite di esercizio, anche cumulate, ed è causa di scioglimento di società di capitali; per questi motivi rappresenta un pregiudizio alla continuità aziendale finché le perdite non siano state recuperate e il capitale sociale non sia stato riportato almeno al limite legale;
- DSCR a sei mesi inferiore a 1*: nella sua versione semplificata, il DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) è calcolato come rapporto tra la previsione nei sei mesi successivi dei flussi di cassa disponibili per il rimborso dei debiti e quelli che sono stati previsti per lo stesso periodo. Nel caso in cui questo indice riesca ad ottenere valori superiori a 1 si

---

<sup>22</sup> Crisi d'impresa gli indici di allerta, CNDCEC, 20/10/2021

<sup>23</sup> Crisi d'impresa gli indici di allerta, CNDCEC, 20/10/2021

riesce a stimare la capacità dell'impresa a sostenere i debiti per i prossimi 6 mesi, il contrario accade invece con valori inferiori ad 1.

Questo indice, rispetto agli altri indici che lavorano con grandezze di flusso e grandezze stock, presenta il vantaggio di poter essere calcolato di continuo se gli organi di controllo giudicano i dati previsti come affidabili;

iii. Nel caso in cui non fosse disponibile il DSCR, devono essere superate contemporaneamente le soglie degli indici di settore descritte dall' art. 13, comma 2, perché ciascuno di questi indici preso singolarmente mostra solamente una vista parziale di eventuali indizi di crisi e devono essere perciò superate le soglie di tutti e cinque gli indici, che sono:

a. *Indice di sostenibilità degli oneri finanziari:*

$$\frac{\text{ONERI FINANZIARI}}{\text{RICAVI}} * 100$$

- Se il numeratore > 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà ACCESO;
- Se il numeratore = 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà SPENTO;

b. *Indice di adeguatezza patrimoniale:*

$$\frac{\text{PATRIMONIO NETTO}}{\text{DEBITI TOTALI}} * 100$$

- Se il numeratore > 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà SPENTO;
- Se il numeratore = 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà ACCESO;

c. *Indice di ritorno liquido dell'attivo:*

$$\frac{\text{CASH FLOW}}{\text{ATTIVO}} * 100$$

- Se il numeratore > 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà SPENTO;
- Se il numeratore = 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà ACCESO;

d. *Indice di liquidità:*

$$\frac{\text{ATTIVITÀ A BREVE TERMINE}}{\text{PASSIVITÀ A BREVE TERMINE}} * 100$$

- Se il numeratore > 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà SPENTO;
- Se il numeratore = 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà ACCESO;

e. *Indice di indebitamento previdenziale e tributario:*

$$\frac{\text{INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO}}{\text{ATTIVO}} * 100$$

- Se il numeratore > 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà ACCESO;
- Se il numeratore = 0 e il denominatore = 0, allora il segnale di allerta sarà SPENTO;

L'analisi statistica ha portato alla rilevazione di soglie diverse per ogni settore:

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2.8	9.4	92.1	0.3	5.6
(B)ESTRAZIONE (C)MANIFATTURA (D)PROD.ENERGIA/GAS	3.0	7.6	93.7	0.5	4.9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI (D) TRASM. ENERGIA/GAS	2.6	6.7	84.2	1.9	6.5
( F41)COSTRUZIONE DI EDIFICI	3.8	4.9	108.0	0.4	3.8
(F42) INGEGNERIA CIVILE (F43) COSTR. SPECIALIZZATE	2.8	5.3	101.1	1.4	5.3
(G45)COMM INGROSSO e DETT AUTOVEICOLI (G46) COMM INGROSSO (D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(G47) COMM DETTAGLIO (I56) BAR e RISTORANTI	1.5	4.2	89.8	1.0	7.8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1.5	4.1	86.0	1.4	10.2
( JMN)SERVIZI ALLE IMPRESE	1.8	5.2	95.4	1.7	11.9
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2.7	2.3	69.8	0.5	14.6

Figura 10: Gruppo di lavoro CNDCEC

Ai sensi dell'articolo 13, il gruppo di lavoro CNDCEC ricorda che <<l'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione,

attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo>>.

Le ragioni più rilevanti per la non adeguatezza degli indici possono essere:

- Classificazione non precisa dell'impresa in riferimento ai codici Istat;
- Gli indici sono poco rilevanti per la struttura di un'impresa che può presentare un modello di business con specifiche caratteristiche.

Un sistema di allerta, per essere efficace, dovrebbe essere in grado di cogliere le situazioni di crisi prima che si trasformino in insolvenza. Secondo il CNDCEC gli indici che sono rappresentati nei punti descritti in precedenza, ovvero il patrimonio netto e il DSCR a sei mesi, sono in grado di svolgere questo compito.

Ci sono anche altri indicatori dello stato di crisi che vanno ad aggiungersi a quelli descritti in precedenza, e sono:

- *Ritardo nei pagamenti reiterati e significativi (art 13, c.1; art 24):* sono considerati tali i pagamenti dei fornitori che causano gravi pregiudizi negli approvvigionamenti;
- *Assenza delle prospettive di continuità per l'esercizio in corso per cause diverse da probabili insolvenze (art. 13, c.1):* la continuità aziendale viene segnalata quando ci sono degli eventi che compromettono la continuità dell'esercizio corrente, nel caso in cui questo abbia una durata rimanente inferiore a sei mesi, si prenderanno in considerazione i sei mesi successivi.

Tenendo conto quindi anche dei reiterati e significativi ritardi nei pagamenti e del pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso, la procedura complessiva degli indici dello stato di crisi sviluppati dal CNDCEC descritta in precedenza può essere riassunta con il seguente grafico:

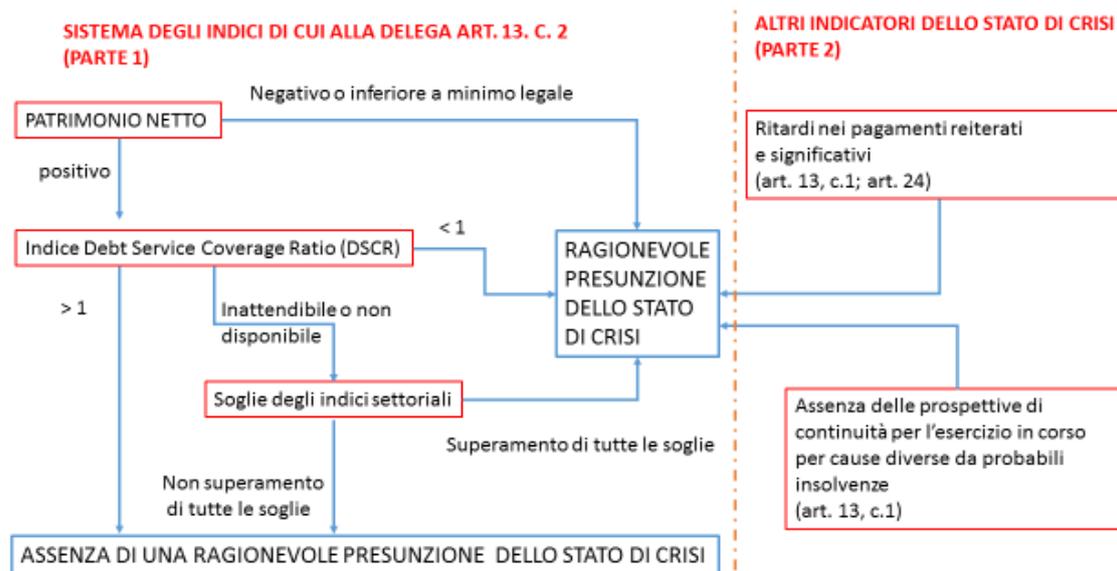


Figura 11: Il quadro degli indicatori nell'accertamento dello stato di crisi, gruppo di lavoro CNDCEC

Esistono poi gli indici specifici che si applicano con regole diverse rispetto a quelle generali e si applicano per:

- *Imprese costituite da meno di due anni*: si fa riferimento solamente all'indice relativo al patrimonio netto negativo;
- *Imprese in liquidazione*: solamente nel caso in cui abbiano cessato l'attività, l'indice applicabile per rilevare situazioni di crisi è il rapporto tra il valore di realizzo dell'attivo liquidabile e il debito complessivo della società;
- *Start-up innovative*: per l'elevato grado di insuccesso che in genere caratterizza imprese di questo tipo, l'indice di crisi, in un contesto di debito, è rappresentato dalla capacità di <<ottenere risorse finanziarie per la prosecuzione dell'attività di studio e di sviluppo, laddove un momento di criticità è costituito dalla sua sospensione per almeno 12 mesi>><sup>24</sup>; per la misurazione dell'indice si adopererà quindi il DSCR.

Si sottolinea che per queste imprese non è importante ai fini della rilevazione di uno stato di crisi il fatto che non ci siano ricavi e che i risultati economici siano negativi;

- *Cooperative e consorzi*: in relazione al prestito sociale, il calcolo del DSCR a sei mesi tiene conto dei flussi attesi sulla base di una stima che è basata su evidenze storiche delle relative movimentazioni di almeno tre anni.

Nel calcolo dell'indice di liquidità, la voce che fa riferimento al passivo a breve termine deve tenere conto del DSCR e dell'indice di adeguatezza patrimoniale.

<sup>24</sup> Crisi d'impresa gli indici di allerta, CNDCEC, 20/10/2021

### **1.2.3 ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI**

Al fine di intercettare il prima possibile situazioni che potrebbero intaccare la capacità di continuità aziendale, il Codice della crisi influenza in maniera significativa il Codice civile per quanto riguarda le disposizioni che trattano della buona *governance*.

Tutte le imprese dovranno adeguarsi ai nuovi doveri dell'imprenditore che ampliano quanto scritto nell'articolo 2088 del CC a cui è stato aggiunto, successivamente al comma 1, il seguente comma: <<l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale>>.

Quindi, a seguito dell'introduzione di questa nuova riforma, diversamente da quanto indicava la disciplina precedente, anche società di dimensioni minori hanno l'obbligo di costituire al loro interno assetti organizzativi, amministrativi e contabili capaci di cogliere il prima possibile sintomi di insolvenza.

La natura generica dell'obbligazione pone il problema della valutazione delle scelte di gestione *ex post* da parte del giudice e, non essendoci un modello organizzativo applicabile a tutte le imprese, si ammette la valutazione *ex post* degli assetti adottati nel caso in cui essi non siano proporzionali alla natura, alla dimensione e all'oggetto dell'impresa.<sup>25</sup>

I nuovi obblighi, in termini di ampiezza, andranno ad interessare molte aziende e causeranno un'importante discontinuità rispetto alla situazione attuale: le imprese italiane, infatti, sono prevalentemente piccole o medie e il capitalismo familiare riguarda quasi i due terzi del totale delle aziende. Questo si riflette sulla modalità di gestione che, in questo caso, è caratterizzata da un forte personalismo, dall'accentramento di molte funzioni e con relazioni di tipo prevalentemente informale. La maggior parte delle nostre imprese si ritroverà a riadeguare i propri assetti per riuscire ad allinearsi con le nuove direttive, anche se questo richiederà un notevole sforzo da parte di tutti i livelli organizzativi aziendali.

---

<sup>25</sup> Bastia P., Ricciardiello E., Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in "Il Mulino", fascicolo 3, 2020

L'allineamento ai nuovi obblighi previsti dalla modifica dell'art. 2086 effettuata dal nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza non è semplice nemmeno per le aziende che hanno una modalità di gestione di tipo manageriale data l'area di intervento più grande e complessa e l'aspetto dei rischi più difficoltoso da gestire.

Di conseguenza potrebbe sorgere la seguente domanda: <<chi deve assumersi la responsabilità di predisporre assetti adeguati a rilevare tempestivamente la crisi visto il contesto di diverse organizzazioni societarie in cui è stato collocato?>> Non è infatti chiaro se la responsabilità sia dei soli amministratori o sia estesa anche agli altri organi sociali. Considerando però che la disposizione dell'art. 2086 va presa in esame nel contesto organizzativo che si è selezionato, la gestione relativa alla predisposizione di adeguati assetti organizzativi cambierà in base alla tipologia societaria selezionata.

Andiamo ora ad analizzare gli aspetti dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, parlando inoltre delle modalità di segnalazione della crisi e delle misure premiali.

### *Assetto Organizzativo*

Il concetto di assetto organizzativo può essere riferito nella configurazione di funzioni, competenze, poteri, processi decisionali e procedure che riescono ad individuare i compiti e le responsabilità dei soggetti che operano nell'azienda<sup>26</sup>. Per essere efficace l'assetto organizzativo di un'azienda deve riuscire a sviluppare una chiara comunicazione tra il livello decisionale e quello operativo. Il consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili definisce l'assetto organizzativo come: <<il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità>><sup>27</sup>.

Sotto il punto di vista operativo questo si traduce in un sistema che prevede risorse professionali con adeguate competenze, in grado di assicurare l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei rischi, nel sistema di controllo interno e nella produzione di informazioni<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> L'adeguatezza degli assetti nel codice della crisi dell'impresa, Ilcaso.it, 01/04/2020, Andrea Lolli e Maria Ginevra Paolucci, [https://blog.ilcaso.it/news\\_875/01-04-20/L'adeguatezza\\_degli\\_assetti\\_nel\\_codice\\_della\\_crisi\\_dell'impresa](https://blog.ilcaso.it/news_875/01-04-20/L'adeguatezza_degli_assetti_nel_codice_della_crisi_dell'impresa)

<sup>27</sup> Norma Q.3.4. Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, CNDCEC, <https://oldsite.commercialisti.it/PortalResources/Document/Norme/Quotate/Q.3.4.pdf>

<sup>28</sup> Adeguati assetti organizzativi: perché sono importanti nella gestione dell'impresa, Wolters Kluwer, 02/12/2020, Andrea Panizza, <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/fallimento-e-procedure-concorsuali/quotidiano/2020/12/02/adeguati-assetti-organizzativi-importanti-gestione-impresa>

Per poter comprendere il ruolo dell'assetto organizzativo è necessario distinguere i profili della macrostruttura organizzativa, che sono<sup>29</sup>:

- *Struttura manageriale operativa*: impegnata in modo diretto nella gestione del business aziendale;
- *Tecnostruttura*: conferisce all'azienda i requisiti necessari di coordinamento e adeguamento ai vincoli esterni grazie a ruoli manageriali di supporto.

Una scarsa struttura organizzativa potrebbe portare all'insuccesso strategico e competitivo dell'impresa e quindi, di conseguenza, alla crisi. Questo può accadere principalmente per tre motivi<sup>19</sup>:

- L'organizzazione non accoglie efficacemente il processo di cambiamento strategico, risultando a volte anche di ostacolo;
- Quando la struttura organizzativa continua ad utilizzare modelli di comportamento manageriali superati e resiste ai processi di cambiamento;
- Nel caso in cui la struttura organizzativa presenti costi organizzativi elevati e appaia sovradimensionata alla fine di operazioni di crescita a cui non sono stati applicati processi di razionalizzazione e ridimensionamento.

Parte necessaria per la creazione di un buon assetto organizzativo è la creazione e lo sviluppo di un organigramma e un funzionigramma. Il primo guarda l'azienda dal punto di vista verticale e ha lo scopo di definire precisamente la struttura organizzativa ed essere quindi in grado di individuare la posizione del personale all'interno delle varie unità organizzative aziendali, il secondo invece prende in considerazione l'azienda da un punto di vista orizzontale e serve per indicare in modo più approfondito le operazioni che ciascuna unità organizzativa ha il compito di svolgere.

L'organigramma viene definito dai seguenti simboli<sup>30</sup>:

---

<sup>29</sup> Bastia P., Ricciardiello E., *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, in "Il Mulino", fascicolo 3, 2020

<sup>30</sup> Organigramma e assetti organizzativi, Research Gate, 02/07/2014, Giovanni Serpelloni, [https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260\\_ORGANIGRAMMA\\_E\\_ASSETTI\\_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260_ORGANIGRAMMA_E_ASSETTI_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf)

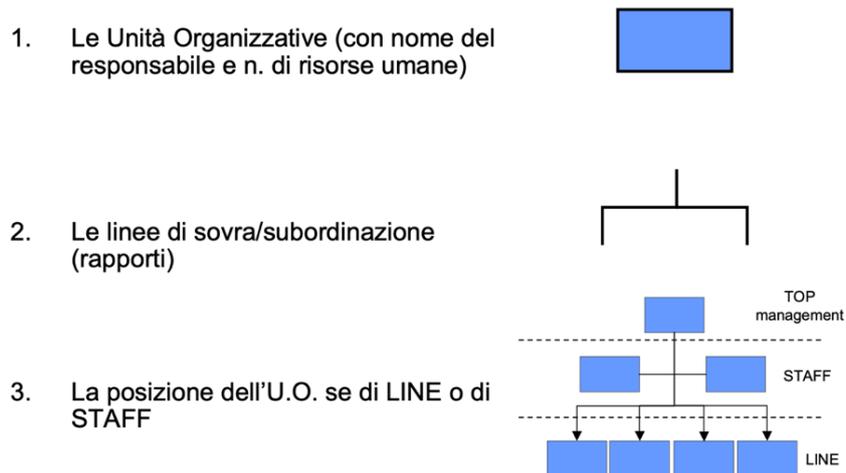


Figura 12: Organigramma e Assetti Organizzativi, Giovanni Serpelloni

Attraverso il funzionigramma, similmente e coerentemente con l'organigramma, vengono elencate le funzioni delle unità organizzative. Questo strumento però, avendo finalità differenti dall'organigramma, viene considerato separatamente.

Le strutture organizzative principali che possono essere rappresentate dall'organigramma possono essere ad esempio<sup>31</sup>:

- Struttura Elementare:

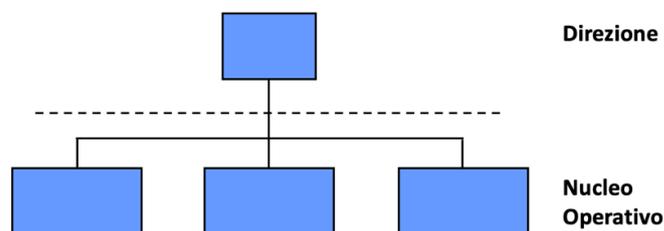


Figura 13: Struttura Elementare

- Struttura Funzionale:

<sup>31</sup>Organigramma e assetti organizzativi, Research Gate, 02/07/2014, Giovanni Serpelloni, [https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260\\_ORGANIGRAMMA\\_E\\_ASSETTI\\_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260_ORGANIGRAMMA_E_ASSETTI_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf)

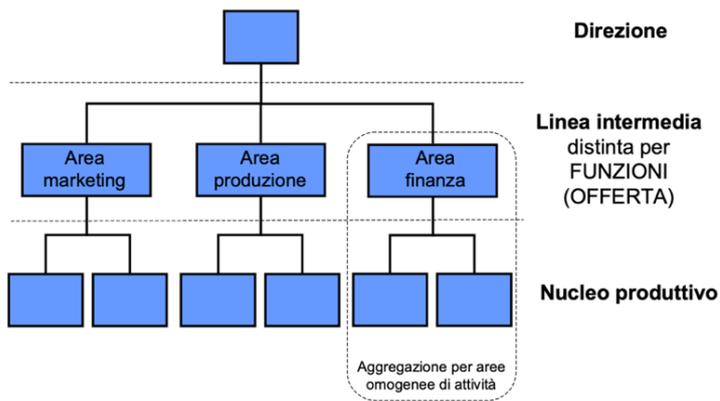


Figura 14: Struttura Funzionale

- Struttura Divisionale:

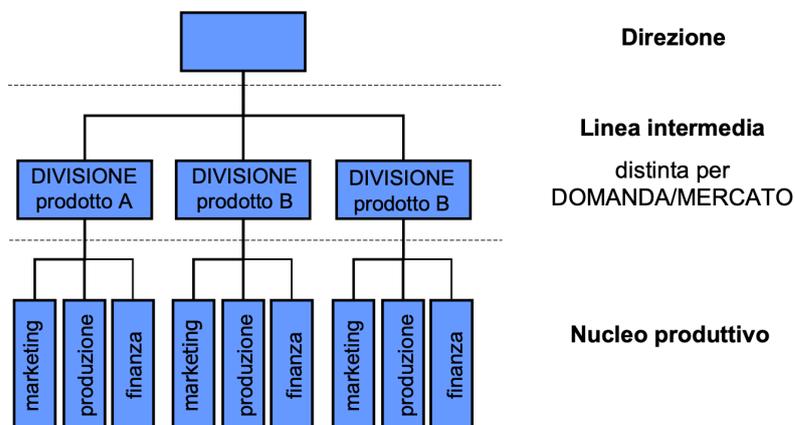


Figura 15: Struttura Divisionale

La struttura organizzativa deve essere sviluppata sulla base della natura, delle dimensioni e dell'ambiente su cui opera l'impresa, è molto importante considerare anche le strategie adottate dall'azienda dato che sono proprio queste a specificare soluzioni organizzative adeguate ed assicurare il successo e la continuità aziendale. La scelta tra una struttura o l'altra può quindi essere riassunta sinteticamente con il seguente grafico<sup>32</sup>:

<sup>32</sup> Organigramma e assetti organizzativi, Research Gate, 02/07/2014, Giovanni Serpelloni, [https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260\\_ORGANIGRAMMA\\_E\\_ASSETTI\\_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260_ORGANIGRAMMA_E_ASSETTI_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf)



- *Sistema monistico*: nel quale è presente un consiglio di amministrazione al cui interno viene istituito un comitato di controllo sulla gestione che è formato per la maggior parte da amministratori non esecutivi con adeguati requisiti di indipendenza, informazione e ispezione.

### *Segnalazione della Crisi*

Per la modalità di comunicazione dei segnali di crisi rilevati dagli indicatori definiti in precedenza, si devono prendere in considerazione:

- I destinatari;
- Le modalità con cui vengono effettuate le comunicazioni;
- La frequenza delle comunicazioni.

In riferimento ai destinatari l'articolo 14 del CCI richiede all'organo amministrativo di valutare in modo costante la sussistenza dell'equilibrio economico finanziario e di prevedere l'andamento della gestione, richiedendo infine agli organi adibiti al controllo di segnalare all'organo amministrativo in modo tempestivo quando ci sono fondati indizi della crisi. Sotto il punto di vista reale però, è da considerare che ogni impresa sulla base delle dimensioni, delle disponibilità strumentali, delle complessità e disponibilità di risorse umane, ha una diversa capacità di implementazione di un assetto organizzativo in grado di effettuare in modo costante il calcolo degli indicatori di crisi.

Per quanto riguarda invece la modalità, la segnalazione all'organo amministrativo da parte degli organi di controllo deve seguire le seguenti regolamentazioni (documento CNDCEC):

- Deve essere motivata;
- Il riferimento alla motivazione può essere anche per altre circostanze straordinarie, attese nei successivi sei mesi o comunque entro la chiusura dell'esercizio in corso, in grado di compromette la continuità aziendale;
- Deve essere tempestiva: la tempestività della segnalazione non ricorre quando<sup>35</sup>:
  - La domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal codice della crisi di impresa e dell'insolvenza viene effettuata oltre il termine di sei mesi;

---

<sup>35</sup> <https://www.crisieinsolvenza.it/dottrina/le-misure-premiali-per-lemersione-tempestiva-della-crisi/>

- L'istanza di accesso alla procedura di composizione della crisi viene effettuata oltre il termine di tre mesi.

Il termine di tre e sei mesi decorre a partire dal verificarsi di alcune situazioni descritte nel Codice:

1. Nel caso in cui ci fossero dei debiti per retribuzioni scaduti da un periodo di tempo di almeno 60 giorni per un totale che supera la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
  2. Quando sono presenti debiti verso fornitori scaduti da un periodo di tempo di almeno 120 giorni per un totale che supera quello dei debiti non scaduti;
  3. Nel caso di superamento degli indici elaborati secondo l'art. 13 del CCI nell'ultimo bilancio approvato, o per più di tre mesi;
- La domanda deve essere fatta per iscritto entro trenta giorni attraverso mezzi che ne confermino la ricezione (ad esempio: posta elettronica certificata; lettera raccomandata con avviso di ricevimento; fax con avviso di ricevimento), entro questo termine l'organo amministrativo ha il compito di riferire la valutazione delle circostanze rilevanti che sono state constatate dal soggetto segnalante, le soluzioni individuate e le iniziative intraprese.

Nel caso in cui l'organo amministrativo ometta o dia una risposta inadeguata, nel senso di mancata adozione delle misure che sono ritenute necessarie per il superamento dello stato di crisi nei successivi sessanta giorni, gli organi di controllo devono provvedere ad informare l'OCRI, <<fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni, anche in deroga al disposto dell'articolo 2407, primo comma, del Codice civile quanto all'obbligo di segretezza>>

<sup>36</sup>.

Per quanto riguarda l'organo di controllo è stata introdotta dal Codice della Crisi anche la modifica dell'articolo numero 2477 del Codice civile in riferimento alle società a responsabilità limitata. Si prevede infatti l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore legale dei conti se la società:

- È tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- Controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;

---

<sup>36</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 14 comma 2

- Se supera per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:
  - *Totale dell'attivo*: 4.000.000 euro, prima erano 4.400.000;
  - *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*: 4.000.000 euro, prima erano 8.800.000;
  - *Dipendenti occupati in media durante l'esercizio*: 20 unità, contro le precedenti 50.

<<L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore contabile cessa quando per tre esercizi consecutivi, non è superato alcuno dei predetti limiti>><sup>37</sup>.

Infine, per la *frequenza* delle comunicazioni bisognerebbe definire un <<bilanciamento tra ricorrenza e significatività>><sup>38</sup>, visto che l'organo amministrativo ha il compito di valutare in modo costante la sussistenza dell'equilibrio economico finanziario. La scelta migliore si traduce in un controllo di tipo periodico che tiene conto anche della stagionalità e del ciclo di vita dei business, oltre al fatto di considerare eventuali fasi di cambiamento organizzativo in corso. Controlli troppo frequenti potrebbero essere controproducenti, perché potrebbero dirottare le interpretazioni, i relativi provvedimenti ed evidenziare un inadeguato orientamento al breve periodo e al dettaglio organizzativo.

#### *Misure Premiali e Punitiva*

Sono state previste per gli amministratori delle misure premiali a seguito del rispetto del presupposto di tempestività, del rispetto in buona fede delle indicazioni dell'OCRI e del fatto che non sia stata dichiarata inammissibile l'istanza di accesso a una delle procedure di regolazione della crisi. Queste misure premiali di cui all'art. 25 del CCI sono subordinate alla tempestività delle azioni dell'organo amministrativo, che a sua volta dipende dalle azioni degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Questi benefici, cumulabili tra loro, si dividono in<sup>3940</sup>:

- *Benefici di natura fiscale*: sono misure che riducono gli interessi e le sanzioni a carico dell'imprenditore:

<sup>37</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 379 comma 1

<sup>38</sup> Bastia P., Ricciardiello E., Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in "Il Mulino", fascicolo 3, 2020

<sup>39</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 25 comma 1

<sup>40</sup> <https://www.crisieinsolvenza.it/dottrina/le-misure-premiali-per-lemersione-tempestiva-della-crisi/>

- Riduzione alla misura legale degli interessi che maturano sui debiti tributari durante tutta la procedura di composizione assistita della crisi fino alla sua conclusione;
- Riduzione alla misura minima delle sanzioni tributarie:
  - Sono state predisposte misure ridotte nel caso del pagamento entro un determinato termine dalla comunicazione dell'ufficio che le attribuisce;
  - Nel caso in cui scada il termine per il loro pagamento dopo che è stato fatto l'accesso al procedimento di composizione della crisi o alle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza;
- Riduzione della metà delle sanzioni e degli interessi sui debiti tributari che sono stati oggetto della procedura di composizione assistita della crisi nella eventuale procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza aperta in un momento successivo;
- *Benefici di natura concorsuale*: sono misure volte alla tutela dell'imprenditore per perseguire le soluzioni stabilite e sono:
  - Nel caso in cui l'organismo di composizione della crisi secondo l'art. 22 non abbia comunicato al pubblico ministero l'esistenza di insolvenza, la proroga che il giudice può concedere per il deposito della proposta di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti aumenta del doppio. Quindi, tramite questa misura, si può passare, a discrezione del giudice, dai 60 giorni previsti dall'articolo n. 44 a 120 giorni;
  - Non è ammissibile la proposta di concordato preventivo in continuità aziendale concorrente con quella presentata dall'imprenditore <<se il professionista incaricato attesta che la proposta del debitore assicura il soddisfacimento dei creditori chirografari in misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo dei crediti>><sup>41</sup>;
- *Benefici di natura penale*: sono misure premiali che sono a favore dei soggetti che abbiano commesso prima dell'apertura della procedura uno dei reati descritti dagli articoli 322, 323, 325, 328, 329, 330, 331, 333 e 341, comma 2, lettere a) e b) del CCI. Queste misure introducono per i danni di speciale tenuità una causa di non punibilità,

---

<sup>41</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 25 comma 1

mentre, per i danni che non sono di speciale tenuità, un'attenuante a effetto speciale.

Più precisamente<sup>42</sup>:

- Per i primi danni menzionati, non è soggetto a sanzioni chi comunica tempestivamente la crisi all'organismo di composizione assistita della crisi d'impresa accedendo ad una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza;
- Per i secondi invece è prevista un'attenuante a seguito della comunicazione della crisi se il valore inventariato o offerto ai creditori riesce a coprire, alla data che fa riferimento all'apertura della procedura della crisi e dell'insolvenza, almeno un quinto del totale dei debiti chirografari e se il danno complessivo non sia superiore a 2.000.000 euro.

Oltre alle misure premiali, sono state introdotte anche misure sanzionatorie che si attivano nel caso in cui l'imprenditore ometta o ritardi l'accesso alle procedure di allerta e composizione della crisi. Queste disposizioni hanno sempre lo scopo di consolidare i sistemi di controllo e di organizzazione all'interno delle imprese al fine di prevenire stati di crisi ed evitare l'insolvenza.

Così come per gli imprenditori, anche per gli organi di controllo sono previsti degli incentivi per la loro attivazione tempestiva dal momento che contribuiscono alla prevenzione dell'insolvenza. Gli incentivi sono previsti sia per la segnalazione all'organo amministrativo, che per la segnalazione presso l'organo di composizione della crisi nel caso in cui l'organo amministrativo abbia dato una risposta inadeguata o che l'abbia omessa. Nello specifico, questi incentivi sono riferiti <<all'esclusione della responsabilità solidale con gli amministratori per i danni maturati successivamente alla segnalazione attuata all'organismo di composizione della crisi e all'organo di amministrazione>><sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> D.lgs n. 14 del 2019, Art. 25 comma 2

<sup>43</sup> Novati F., Vicari R., Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa, Fondazione commercialisti ODCEC di Milano, 2019

#### **1.2.4 ANALISI COSTI E BENEFICI**

Cerchiamo ora di andare ad approfondire i benefici che le aziende avranno in seguito all'adattamento alle disposizioni del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza, verificando se questi siano più elevati rispetto ai costi che le aziende dovranno sostenere per l'adeguamento. Infatti, per conformarsi agli obblighi organizzativi e calcolare gli indici della crisi, le aziende dovranno predisporre delle procedure e delle strutture adeguate che avranno quindi dei costi che dipenderanno dalla complessità e dalla dimensione dell'azienda.

##### *Analisi dei costi*

Secondo uno studio effettuato da Cerved<sup>44</sup>, si può dire che in genere i costi associati all'adeguamento alla nuova riforma sono riferibili a:

- Costi per individuare i <<fondati indizi della crisi>> e per garantire la continuità aziendale;
- Costi di formazione per acquisire le competenze definite dalla nuova disciplina;
- Costi di dotazione per delle strutture di controllo o di revisione. Gli imprenditori dovranno collegare questi costi alla remunerazione dei sindaci/revisori e delle loro maggiori responsabilità assegnate loro dal nuovo Codice.

I costi complessivi che dovranno essere sostenuti dal sistema economico italiano sono stati calcolati da Cerved attraverso i tassi di adozione previsti dagli esperti e il numero di società operative. Se prendiamo come riferimento uno scenario in cui tutte le aziende si impegnassero a dotarsi di sistemi di tesoreria in grado di calcolare il DSCR, i costi di adeguamento complessivi supererebbero i 6 miliardi di euro.

---

<sup>44</sup> Costi e benefici del nuovo codice della crisi d'impresa, Cerved, Dicembre 2019, <https://know.cerved.com/tool-educational/costi-e-benefici-del-nuovo-codice-della-crisi-dimpresa/>

	CON OBBLIGO DI NOMINA REVISORE/SINDACO				Totale
	Micro (no revisore/ sindaco)	Piccole (20-50 addetti)	Medie (50-250 addetti)	Grandi (>250 addetti)	
<b>Costi per il sistema (€ mln)</b>					
Sistemi	1.673	730	525	400	3.329
Formazione e personale	876	274	134	127	1.411
Governance	-	440	484	390	1.314
<b>Totale</b>	<b>2.549</b>	<b>1.444</b>	<b>1.143</b>	<b>918</b>	<b>6.053</b>
<b>Costi medi per impresa (€)</b>					
Sistemi	3.044	8.867	17.958	55.375	
Formazione e personale	1.965	4.600	7.000	27.750	
Governance	-	5.341	16.553	54.002	
<b>Totale</b>	<b>5.009</b>	<b>18.807</b>	<b>41.511</b>	<b>137.127</b>	

*Nota: i costi medi per le imprese sono comprensivi dei costi sostenuti per il primo anno; i costi per il sistema sono calcolati a regime*

Figura 17: Costi delle imprese per adeguarsi agli obblighi organizzativi e alle nuove regole di governance, scenario totale compliance; Studio CERVED, 2019

Mentre, considerando invece uno scenario di minima adozione, i costi complessivi stimati da Cerved ammonterebbero a 2.658 miliardi di euro come si può vedere dal grafico sottostante.

	CON OBBLIGO DI NOMINA REVISORE/SINDACO				Totale
	Micro (no revisore/ sindaco)	Piccole (20-50 addetti)	Medie (50-250 addetti)	Grandi (>250 addetti)	
<b>Costi per il sistema (€ mln)</b>					
Sistemi	299	360	298	274	1.231
Formazione e personale	51	26	18	18	113
Governance	-	440	484	390	1.314
<b>Totale</b>	<b>350</b>	<b>826</b>	<b>799</b>	<b>683</b>	<b>2.658</b>
<b>Costi medi per impresa (€)</b>					
Sistemi	544	4.367	10.208	37.875	
Formazione e personale	465	1.600	3.000	12.750	
Governance	-	5.341	16.553	54.002	
<b>Totale</b>	<b>1.009</b>	<b>11.307</b>	<b>29.761</b>	<b>104.627</b>	

*Nota: i costi medi per le imprese sono comprensivi dei costi sostenuti per il primo anno; i costi per il sistema sono calcolati a regime*

Figura 18: Costi delle imprese per adeguarsi agli obblighi organizzativi e alle nuove regole di governance, scenario minima compliance; Studio CERVED, 2019

### Analisi dei Benefici

I benefici rilevati da Cerved attraverso un'analisi condotta su più scenari con lo scopo di misurare il loro impatto economico sono:

- Togliendo i costi di ristrutturazione, i benefici sono quelli derivanti dalle imprese che si sono salvate grazie alle nuove norme e che altrimenti sarebbero fallite. I benefici sono calcolati sulla base del valore aggiunto che queste imprese producono dopo aver affrontato la ristrutturazione;
- Sempre togliendo i costi per la ristrutturazione, i benefici sono quelli collegati ad una riallocazione più efficiente degli attivi delle imprese segnalate agli OCRI e che in seguito sono uscite dal mercato. I benefici vengono calcolati facendo riferimento al rendimento del capitale che in caso contrario non sarebbe stato recuperato e dei suoi impatti sul valore aggiunto;
- Benefici legati ai costi evitati per le procedure di ristrutturazione sostenute dai falsi positivi.

	Minima compliance	Scenario intermedio	Best case
	Ipotesi modello		
% imprese che tornano in bonis dopo OCRI	5%	24%	47%
Tasso recupero pre-riforma	30%	30%	30%
Tasso recupero post-riforma	40%	45%	60%
Tasso ammortamento capitale	10%	10%	10%
Vita media imprese	10	10	10
% insolvenze intercettate	11%	30%	40%
% falsi positivi	0,4%	0,09%	0,06%
% falsi negativi	89%	70%	60%
	Risultati		
Numero imprese che tornano in bonis	58	688	1.880
<b>Effetto VA imprese tornate in bonis (€ mln)</b>	<b>217</b>	<b>1.835</b>	<b>4.645</b>
Numero imprese con emersione precoce	1.111	2.239	2.068
<b>Effetto rivalutazione capitale sul VA (€ mln)</b>	<b>430</b>	<b>2.844</b>	<b>5.293</b>
Costi per attivazione OCRI falsi positivi	279	66	44
<b>Effetto complessivo sul VA (€ mln)</b>	<b>368</b>	<b>4.613</b>	<b>9.894</b>

*Nota: comprende i benefici per micro, piccole e medie società.*

Figura 19: I benefici del nuovo codice: effetto di un numero maggiore di ristrutturazioni di aziende in crisi e di liquidazioni più efficienti degli attivi aziendali; Studio CERVED, 2019

Come si può vedere dal grafico, in uno scenario di minima adozione in cui le aziende non dispongono dei sistemi di tesoreria, i benefici stimati derivanti dalla nuova normativa del CCI sarebbero 368 milioni di euro all'anno, quindi decisamente inferiori ai costi necessari alle imprese per adeguarsi alla nuova normativa. Mentre, considerando lo scenario migliore dove

tutte le aziende si impegnano a dotarsi di sistemi di tesoreria in grado di calcolare il DSCR come avevamo supposto nell'analisi dei costi, le insolvenze intercettate sarebbero il 40% del totale. Questo si traduce in un numero di imprese che tornano solventi di 1.880 e in un beneficio complessivo che ammonta a 9.8 miliardi di euro l'anno: questo valore si ottiene attraverso la somma tra il valore aggiunto derivante dalle imprese che tornano solvibili e il valore aggiunto derivante dall'emersione precoce della crisi di aziende che in seguito sono uscite dal mercato, al totale dovranno poi essere sottratti i costi di attivazione per falsi positivi che, come possiamo vedere dalla tabella, risultano valori trascurabili.

Questo scenario è stato stimato da Cerved sulla base dei dati di un'analisi condotta per il CNDCEC riproporzionati al numero di casi di insolvenza che ogni anno si manifestano nelle nostre società (circa 10 mila).

Un altro beneficio collegato all'adozione delle nuove norme è quello dell'effetto trasparenza; trasparenza in termini di informazioni riguardanti il rischio di concedere un prestito alle aziende. La nuova normativa spinge le imprese a sviluppare sistemi di autovalutazione, rendendo di conseguenza le società più trasparenti e portando benefici nella concessione del credito.

Mettendo insieme i dati della Banca d'Italia con quelli relativi alle informazioni sul rischio sviluppati da Cerved risulta infatti che il costo del credito è collegato alla dimensione aziendale e al rischio dell'impresa. Alle imprese più piccole sono infatti applicati tassi di interesse più elevati a causa della loro maggiore opacità e la differenza dei tassi di interessi tra imprese sane e rischiose si abbassa più la dimensione dell'azienda si riduce, andando quasi ad annullarsi per le microimprese.

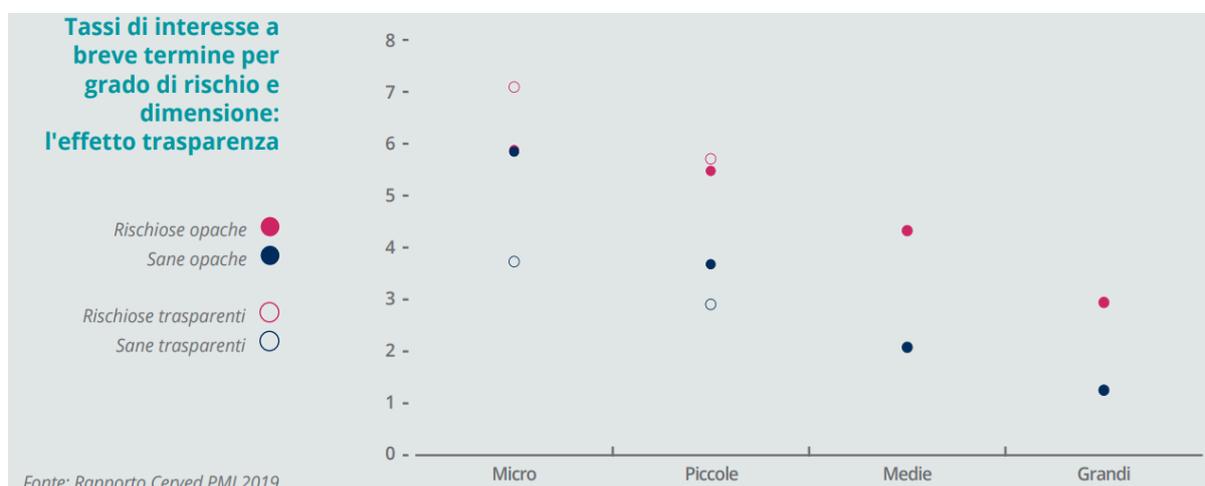


Figura 20: Effetto Trasparenza; Studio CERVED, 2019

Quindi, sulla base di quanto detto prima, grazie all'effetto trasparenza il tasso di interesse aumenterebbe per le microimprese più rischiose e diminuirebbe per quelle più solide; come si può vedere dai grafici sottostanti, le stime arrivano ad un netto di valore aggiunto pari a 1.348 miliardi di euro grazie all'effetto trasparenza.

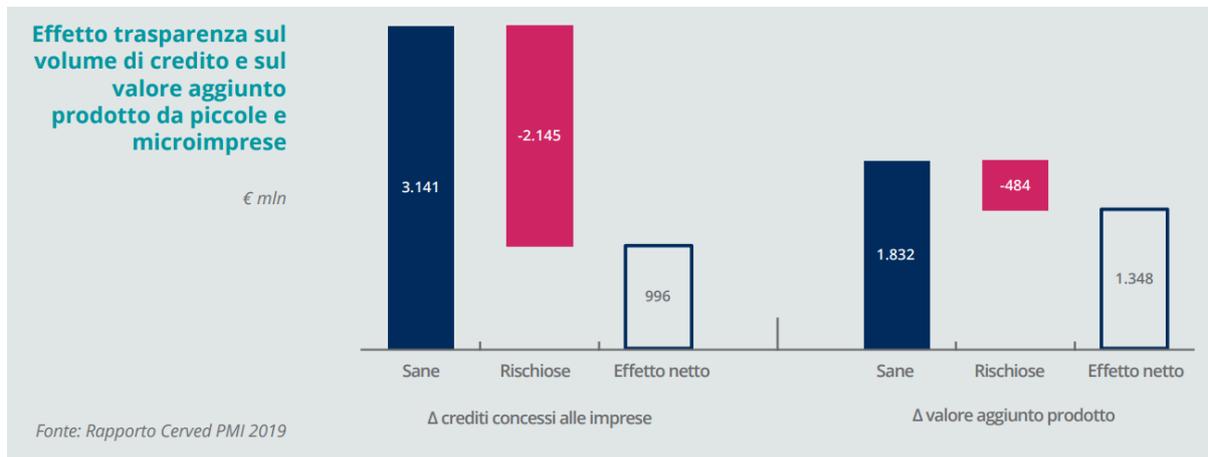


Figura 21: Effetto trasparenza sul volume del credito e sul valore aggiunto prodotto da piccole imprese e microimprese; Studio CERVED, 2019

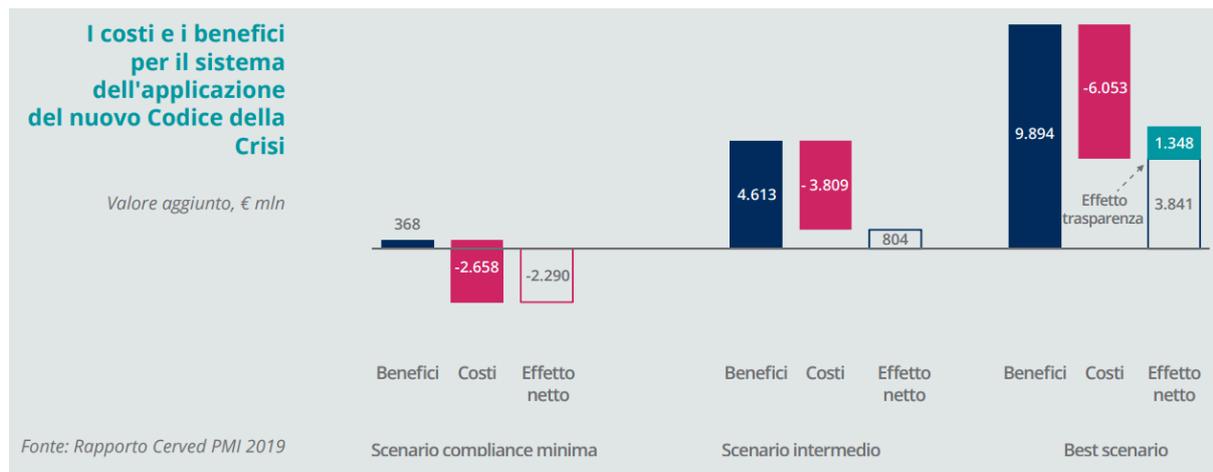


Figura 22: Costi e benefici per il sistema dell'applicazione del nuovo Codice della Crisi; Studio CERVED, 2019

Gli effetti del nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza saranno quindi alla luce di quanto detto positivi. Il problema di questa nuova normativa è che deve essere recepita nel giusto modo dagli imprenditori italiani che da sempre prediligono gestioni scarsamente formalizzate, soprattutto per le PMI: <<Il codice della crisi offre un'occasione per compiere quel salto di qualità che, a tutt'oggi, il sistema delle imprese non sembra in grado di fare da solo>><sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Costi e benefici del nuovo codice della crisi d'impresa, Cerved, Dicembre 2019, <https://know.cerved.com/tool-educational/costi-e-benefici-del-nuovo-codice-della-crisi-dimpresa/>

## 2. LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE

### 2.1 EFFETTI SULL'IMPRENDITORE<sup>46</sup>

Secondo la maggior parte degli studiosi il diritto fallimentare nasce durante il periodo medioevale: le leggi sviluppate durante quel periodo erano diverse da città a città oltre che frammentate e carenti; il mercante, a quei tempi, era una figura di prestigio sottoposta però a disposizioni molto rigide che presupponevano reazioni all'insolvenza punitive per il debitore, le quali non consideravano la possibilità di azioni di discolpa e implicavano pene personali e patrimoniali come la tortura, la reclusione e la condanna a morte.

Il fallito si macchiava di infamia facendone ricadere gli effetti anche sui suoi familiari; considerando che all'epoca il fatto di trasmettere il mestiere di padre in figlio era una delle prerogative principali per la concessione del credito, questa situazione diventava un grande problema.

Le cose cambiarono a Venezia durante il XII secolo dove il fallito aveva la possibilità di far vedere che il declino finanziario non derivava da reati, ma dalla sfortuna che era considerata una possibile causa del fallimento; nel commercio, infatti, il rischio di impresa era un elemento che non si poteva eliminare. Si considerava, inoltre, non conveniente far fallire il debitore data la scarsa disponibilità e l'alto costo del denaro, per questo motivo si prediligevano degli accordi di tipo collaborativo con quest'ultimo. Il fallito si imbatteva in conseguenze penali solamente in mancanza di un qualsiasi appoggio per una chiusura concordata della procedura: questo modo di gestire il fallimento rendeva molto più agevole l'attività di imprenditore riducendone contemporaneamente il rischio di fuga. Non mancavano però neanche a Venezia episodi di scherno nei confronti dell'insolvente, infatti, proprio in quel periodo, si era diffusa l'usanza di spezzare il bancone dei banchieri insolventi, facendo così nascere il termine "bancarotta". In alcuni comuni i falliti venivano fatti girare per la città legati con una corda da un asino con addosso solamente la camicia, da qui il detto "restare in maniche di camicia"<sup>47</sup>. Il fallimento dell'impresa è sentito dall'imprenditore anche come fallimento personale quando è presente la perdita di autostima, perché al fallimento dell'impresa può seguire l'interruzione

---

<sup>46</sup> In questo paragrafo verranno usati i termini "fallito" e "fallimento" in quanto il discorso è generico e non verte solamente sul nostro paese, dove appunto la nuova normativa ha di recente introdotto il cambiamento dei termini in "debitore assoggettato a liquidazione giudiziale" e "liquidazione giudiziale".

<sup>47</sup> <https://www.legge3.it/la-nuova-legge-3-fuori-dal-tunnel-dei-debiti/>

del ruolo di imprenditore andando così a toccare l'identità sociale e l'autostima, interpretando il fallimento come un segnale di inadeguatezza. L'autostima pone le sue radici sulle prestazioni in cui l'imprenditore ha scommesso la propria autostima e quindi questa verrà persa se questo sente di aver fallito. I sentimenti di dolore legati al fallimento sono tanto maggiori quanto più l'evento è associato a<sup>48</sup>:

- Perdita di autostima;
- Difficoltà finanziarie;
- Perdita di indipendenza.

Ci possono essere due tipologie di imprenditori:

- *Imprenditori ibridi*: quando gestiscono un'impresa e hanno allo stesso tempo dei guadagni che derivano da un altro lavoro;
- *Imprenditori di portafoglio*: quando possiedono e gestiscono più imprese contemporaneamente.

Dato che sia le retribuzioni derivanti da un altro lavoro, che i guadagni che arrivano da altre attività aiutano ad acquisire autostima, rispetto agli imprenditori con un'unica attività che si imbattono nel fallimento, gli imprenditori ibridi e di portafoglio potrebbero non valutare il fallimento come perdita di autostima, indipendenza e tensione.

Alcuni imprenditori riescono ad assumere comportamenti più positivi, a seguito al fallimento, rispetto ad altri: questo dipende da come viene percepito il fallimento dall'imprenditore, che potrebbe vederlo infatti come un'opportunità per riflettere e perseguire risultati positivi.

Il fatto di aver avuto precedenti esperienze di avvio potrebbe essere molto rilevante ai fini della risposta al fallimento degli imprenditori: l'avvio di un'impresa racchiude infatti molte situazioni incerte e sfide impossibili da prevedere poiché si è in mancanza delle informazioni necessarie in quel momento. Un'esperienza di avvio precedente potrebbe perciò aiutare a percepire il fallimento come una fase temporanea durante lo sviluppo di una attività: << *there is a positive association between prior start-up experience and a more positive attitude toward*

---

<sup>48</sup>[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902612000985?casa\\_token=AD77GrcA0kMAAA:AA:BRIUyS0HMKiLFTI9Z0Bfk3chafKNXkBD4q5](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902612000985?casa_token=AD77GrcA0kMAAA:AA:BRIUyS0HMKiLFTI9Z0Bfk3chafKNXkBD4q5)

*failure among entrepreneurs*>> (esiste un'associazione positiva tra la precedente esperienza di avvio e un atteggiamento più positivo nei confronti del fallimento tra gli imprenditori)>><sup>49</sup>.

Un altro evento che potrebbe aiutare l'imprenditore in questi momenti è l'aver sperimentato battute d'arresto critiche durante lo sviluppo della propria attività che sono utili ad imparare a studiare soluzioni alternative ad un possibile problema e potrebbero aumentare l'eventualità che il fallimento possa essere visto come qualcosa che accade e che deve essere fronteggiato: << *there is a positive association between experience of critical setbacks in the new venture creation process and a more positive attitude toward failure among entrepreneurs*>> (c'è un'associazione positiva tra l'esperienza di battute d'arresto critiche nel processo di creazione di nuove imprese e un atteggiamento più positivo verso il fallimento tra gli imprenditori)<sup>50</sup>.

Anche la chiusura di una precedente attività è un'esperienza che potrebbe influire sull'impatto del fallimento sull'imprenditore, perché potrebbe aver sviluppato un comportamento più positivo grazie a quello che è riuscito ad apprendere dai processi di chiusura passati: << *there is a positive association between business closure experience and a more positive attitude toward failure among entrepreneurs*>> (esiste un'associazione positiva tra l'esperienza di chiusura dell'attività e un atteggiamento più positivo nei confronti del fallimento tra gli imprenditori)<sup>51</sup>. Bisogna precisare però che la chiusura di un'attività può avvenire per diversi motivi, i quali influiranno diversamente sull'atteggiamento dell'imprenditore sul fallimento: una chiusura per motivi personali per esempio non impatta sull'imprenditore, mentre lo fa la chiusura che deriva dalle prestazioni non sufficienti dell'azienda. Ci sono tre tipologie di costo a seguito del fallimento:

- *Costo finanziario*: I costi finanziari sono influenzati dal contesto istituzionale in cui si verifica il fallimento aziendale, variando da stato a stato.

Gli imprenditori, per cercare di evitare il fallimento, a volte portano avanti l'attività anche se ormai è indirizzata verso una strategia perdente, ritardando il fallimento, anche se non fanno altro che aumentarne i costi di quando questo si verificherà.

---

<sup>49</sup>[www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1)

<sup>50</sup>[www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1)

<sup>51</sup>[www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1)

Altri imprenditori invece, per cercare di minimizzare i costi, optano per la strategia chiamata << *affordable loss principle*>> (principio di perdita accessibile)<sup>52</sup>: prevede che si faccia una stima di cosa è possibile mettere a rischio, determinando poi ciò che si è pronti a perdere per seguire una certa strategia. Applicando questo principio si potrebbe avere il duplice beneficio di dare la motivazione all'imprenditore di continuare con la propria attività anche se sta andando verso il fallimento e, dall'altra parte, darebbe allo stesso anche il sostegno emotivo necessario per smettere quando arriva il momento, evitando quindi peggioramenti derivati dal portare avanti ad oltranza un'attività descritti in precedenza;

- *Costo morale*: I costi sociali derivano dall'impatto che ha il fallimento sulle relazioni personali e professionali. Lo stigma del fallimento, infatti, può essere definito come la << *social devaluation of a person who deviates from a social unit's norms* >> (svalutazione sociale di una persona che devia dalle norme di un'unità sociale)<sup>53</sup>; questo spiega il motivo per il quale alcuni imprenditori a seguito del fallimento si allontanano dalla società.

Influenzano questa situazione anche le forze istituzionali e culturali che differenziano la risposta al fallimento, la legislazione infatti può approvare il significato sociale di un atto rendendolo così più accettato socialmente.

Un fallimento è tanto più stigmatizzato quanto esso può essere attribuito a circostanze esterne invece che all'imprenditore;

- *Costi psicologici*: questi costi possono essere di due tipi:
  - *Emotivi*: sono le emozioni che trasmette un fallimento, tra cui rabbia, dolore, senso di colpa, vergogna, umiliazione e senso di smarrimento;
  - *Motivazionali*: gli effetti motivazionali possono negativi e positivi: i primi trasmettono impotenza, riducendo la fiducia degli imprenditori nelle proprie capacità per attività future, i secondi invece derivano dal fatto che aver avuto un'esperienza di fallimento in un ambito importante per l'autodefinizione, aumenta la motivazione a compensare a quello che si è perso e conforta

---

<sup>52</sup>[https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa\\_token=Taff8vJPWYAAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpI57SIrp0kEpsWazjxrsd9](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa_token=Taff8vJPWYAAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpI57SIrp0kEpsWazjxrsd9)

<sup>53</sup>[https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa\\_token=Taff8vJPWYAAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpI57SIrp0kEpsWazjxrsd9](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa_token=Taff8vJPWYAAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpI57SIrp0kEpsWazjxrsd9)

l'imprenditore nelle proprie capacità di raggiungere l'obiettivo dell'autodefinizione.

I costi psicologici hanno un diverso impatto anche sulla base delle differenze psicologiche personali al fallimento, per esempio, il livello di istruzione e di esperienza potrebbero influenzare l'impatto psicologico dell'imprenditore, in quanto molto probabilmente imprenditori con precedenti esperienze di successo hanno più probabilità di accettare il fallimento in modo più positivo rispetto a chi sperimenta più fallimenti senza nessun successo: la fiducia sulle proprie abilità rimane solamente se il fallimento è visto come anomalia e quindi imbattersi in una serie di fallimenti non supporta questa ideologia. Ucbasaran, Westhead e Wright (2009) sostengono che più la percentuale dei fallimenti è bassa più gli imprenditori riescono a sfruttare nuove opportunità, mentre più è alta più la motivazione dell'imprenditore si riduce rendendolo incapace di trovare opportunità future.

*<< An individual has recovered from grief when his or her thoughts about the events surrounding and leading up to the loss of the business no longer generate a negative emotional response>>*<sup>54</sup> (Un individuo si è ripreso dal dolore quando i suoi pensieri sugli eventi che hanno portato alla perdita dell'attività non generano più una risposta emotiva negativa). Ci sono tre strategie per riprendersi dal dolore:

- *Orientamento alla perdita*: questo prevede che si affronti la perdita cercando di elaborare tutti i momenti del fallimento, anche se non è sempre il metodo migliore perché potrebbe rallentare il recupero;
- *Orientamento al ripristino*: questo approccio si basa sul sopprimere le fonti di stress e sulla proattività, è quindi un orientamento meno pesante dal punto di vista emotivo rispetto al precedente ma potrebbe influire in modo negativo sul recupero a lungo termine dal fallimento;
- *Orientamento all'oscillazione/transizione*: prevede il passaggio da un orientamento alla perdita ad un orientamento al ripristino per dare la possibilità all'imprenditore fallito di usufruire di tutti i vantaggi che ne comportano.

---

<sup>54</sup>[https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa\\_token=Taff8vJPWYAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpl57Slrp0kEpsWazjxrjsd](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa_token=Taff8vJPWYAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpl57Slrp0kEpsWazjxrjsd)

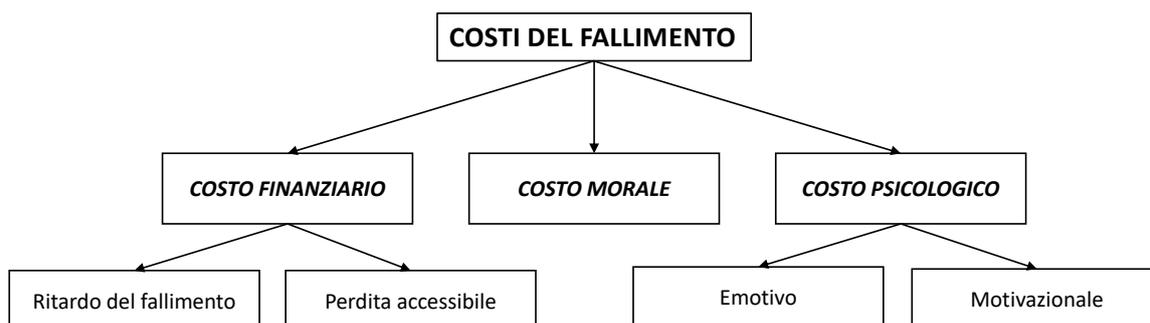


Figura 23: Tipologie di costo per l'imprenditore che seguono il fallimento

Le categorie di costi appena descritte sono spesso legate tra di loro, il fallimento comporta un costo finanziario e ritardare il più possibile il fallimento potrebbe aumentare questi costi. Anche i costi sociali possono avere impatto sui costi finanziari, infatti se il fallimento viene considerato come evento negativo, allora anche gli imprenditori molto probabilmente avranno delle difficoltà ad avventurarsi in una nuova attività o anche solo a trovare un lavoro successivo. Nel caso però i costi sociali vengano ridotti, ci sarebbero molte più probabilità che anche l'impatto finanziario del fallimento aziendale si riduca.

I costi sociali possono influenzare quelli psicologici dato che gli imprenditori falliti hanno più probabilità di vedersi sotto un punto di vista negativo in quanto si identificano con la propria azienda.

Per ultimi i costi psicologici potrebbero impattare quelli sociali dato che per un imprenditore è complicato accettare il fallimento e gli suscita spesso sentimenti di impotenza che potrebbero portarlo al distanziamento sociale.

I risultati del fallimento sono intesi come l'effetto che avrà a lungo termine quest'ultimo sulla base dei costi e dell'impatto di questi sull'imprenditore; ci possono essere tre tipologie di risultati:

- *Risultati di recupero*: secondo gli studi di Shepherd (2003) si può dire che un soggetto si sia ripreso dal dolore relativo al fallimento quando non ha più una risposta emotiva negativa ripensando agli eventi ad esso legati. Il recupero dal fallimento avviene in più fasi: la prima fase è caratterizzata da un momento di pausa durante il quale l'imprenditore cerca di scollegarsi psicologicamente dal fallimento per cercare di riprendersi, nella seconda avviene invece un periodo riflessivo per l'imprenditore che cerca di dare un senso al fallimento

e infine le fasi si concludono con un periodo di azione riflessiva dove il fallito cerca nuove opportunità;

- **Risultati cognitivi:** il troppo ottimismo potrebbe portare al fallimento ma anche aiutare gli imprenditori a riprendersi da esso. L'ottimismo diminuisce dopo il verificarsi del fallimento perché riceve un riscontro negativo sull'ottimismo iniziale, ma questo dipende dal contesto in cui si verifica il fallimento: gli imprenditori di portafoglio, infatti, hanno più probabilità di avere un ottimismo più ridotto, a seguito di un fallimento, rispetto a degli imprenditori seriali/sequenziali.
- **Risultati comportamentali:** a seguito di un fallimento molti imprenditori sviluppano l'intenzione di dar vita ad altre attività, di conseguenza, il vantaggio del fallimento è che dovrebbe fornire all'imprenditore un'occasione per apprendere dai propri errori e quindi si aspettano dei risultati migliori. I risultati di una ricerca condotta da Ucbasaran. Er al. (2009) ci comunicano che gli imprenditori falliti, rispetto agli imprenditori che sono appena entrati nel mercato, hanno capacità più elevate a identificare nuove opportunità anche se non sempre sono le più innovative; è comunque difficile poter confrontare le prestazioni delle successive attività rispetto alle attività fallite di un imprenditore in quanto le nuove attività potrebbero avere una finalità diversa rispetto alle precedenti.

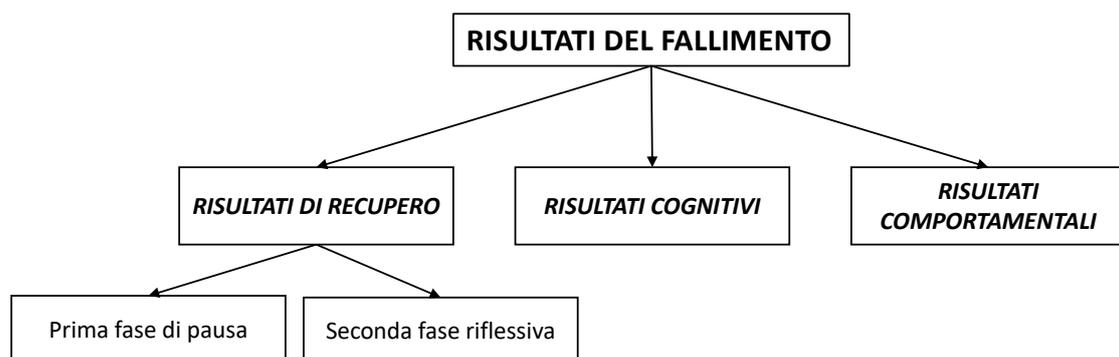


Figura 24: Risultati del fallimento per l'imprenditore

È bene ricordare che i costi del fallimento aziendale non colpiscono solamente l'imprenditore ma anche tutta la sua famiglia e chi gli è vicino.

## 2.2 SITUAZIONE ITALIANA

I costi del fallimento possono essere molto pesanti per alcuni soggetti; come abbiamo visto in precedenza, questi possono avere un impatto diverso da persona a persona sulla base delle sue caratteristiche o esperienze precedenti e conta molto come viene visto o trattato il fallimento culturalmente. Nel nostro paese è sempre stato visto come conseguenza delle azioni di una persona ed è proprio per questo motivo che veniva coinvolto anche l'imprenditore nel termine fallimento perché, secondo questa logica, era lui a fallire non l'impresa; si dava in qualche modo per scontato che il fallimento avvenisse a seguito della sua condotta fraudolenta, infatti, l'etimologia della parola "fallito" deriva da "fallare", cioè ingannare.

L'imprenditore insolvente il più delle volte è una brava persona e per una serie di motivi che possono andare dall'incapacità gestionale al mancato pagamento da parte dei propri clienti si trova in una situazione di crisi, non deve quindi essere per questo visto e considerato come un truffatore.

Molti imprenditori a seguito del fallimento hanno perso tutto e si sentivano addosso questo peso sociale che non riuscivano a sopportare, fino al punto di togliersi la vita. L'imprenditore in difficoltà trova infatti difficile fidarsi o chiedere aiuto a qualcuno, sia esso un professionista o una persona vicina e questo fa in modo che, per la vergogna, esso si isoli peggiorando le cose: «molto spesso gli imprenditori hanno paura di chiedere aiuto, di rendere pubblico il loro disagio: difendono la loro dignità non comunicando», queste sono le parole del presidente dell'associazione Angeli della Finanza Domenico Panetta. Quest'associazione è nata nel 2014 e ne fanno parte gratuitamente professionisti come psicologi, commercialisti e avvocati con il compito di prestare assistenza a chi ne fa richiesta al fine di presentare al richiedente tutte le possibili soluzioni per migliorare la sua situazione ed evitare così un possibile gesto estremo.

Secondo i dati rilevati dal 2012 al 2019 dall'osservatorio "suicidi per motivazioni economiche" del laboratorio di ricerca sociale della Link Campus University che si è assunto il compito di monitorare il fenomeno dei suicidi collegati alle crisi e alle difficoltà economiche in Italia, si registrano un totale di 1.086 suicidi e gli imprenditori ne costituiscono la maggioranza: il 43,1% dei suicidi per motivazioni economiche sono infatti da collegare ad imprenditori in forte difficoltà, la fascia di età più soggetta al fenomeno totale è dai 45-50 anni e la regione

geografica più colpita è la zona del Nord Italia<sup>55</sup>. Per quanto riguarda i dati generali possiamo ipotizzare che si abbia un numero maggiore di casi al nord per un maggior numero di imprese presenti nel territorio e la fascia di età più colpita rispecchia il profilo di una persona che potrebbe aver raggiunto un certo risultato dal punto di vista aziendale, ma che, a seguito di un momento di difficoltà, potrebbe aver perso tutto quello che era riuscito a fare nel corso della sua vita sentendosi senza altre vie di uscita o possibilità. Come già detto in precedenza, non sono solamente gli imprenditori a far fronte ai costi del fallimento, ma anche le loro famiglie ne sono colpite, basti pensare all'impatto che questi gesti estremi possono portare a chi gli è vicino.

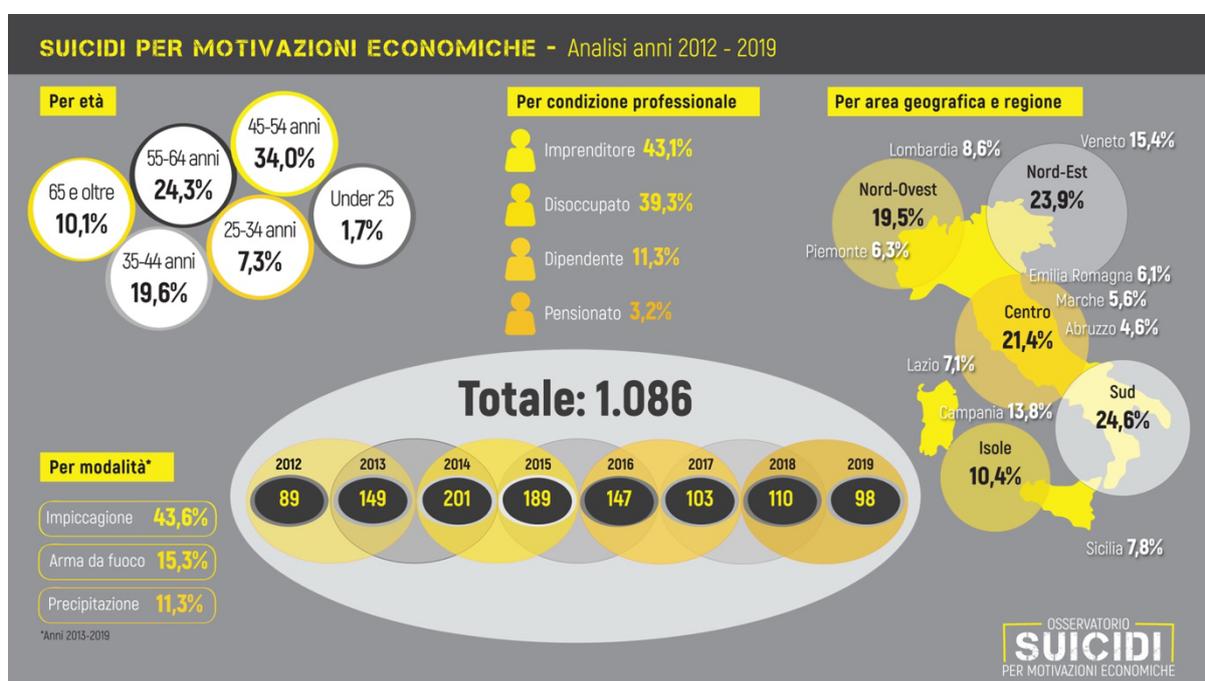


Figura 25: Analisi condotta dall'Link Lab sui suicidi per motivazioni economiche

Gli ultimi dati registrati dall'osservatorio sono relativi al primo semestre del 2020, periodo di chiusura a causa della pandemia: le rilevazioni non sono positive, sono infatti 42 i suicidi per motivazioni economiche (l'anno prima nello stesso periodo sono stati 14) e 36 i tentativi di suicidi, i più colpiti sono sempre gli imprenditori; dal 2012 ad inizio 2020 i suicidi per motivi economici sono quindi 1.128 e 860 i tentati suicidi<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> <https://osservatoriosuicidi.unilink.it/8-anni-2012-2019/>

<sup>56</sup> <https://osservatoriosuicidi.unilink.it/comunicato-stampa-dati-marzo-aprile-2020/>

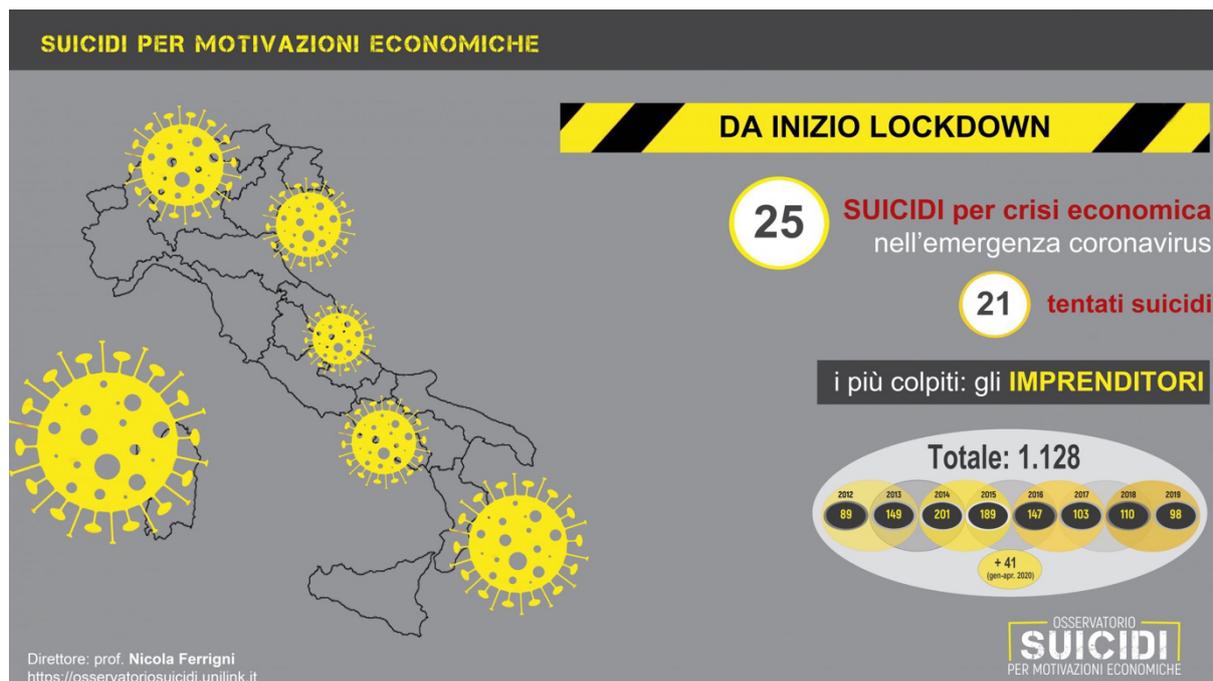


Figura 26: Analisi condotta dal Link Lab sui suicidi per motivazioni economiche da inizio lockdown da marzo ad aprile 2020

Purtroppo, reperire questi dati non è semplice, se ne parla sempre poco e l'Istat da anni non prende più rilevazioni in questo campo: l'osservatorio diventa quindi la fonte di dati accreditata per la comunità scientifica; l'obiettivo è quello di capire il motivo che porta ad un gesto così estremo, studiandone anche il collegamento tra le motivazioni legate alla crisi economica (indebitamento, perdita della propria attività, ecc...) e le motivazioni legate al sociale (colpa, vergogna, ecc...).

In Italia però sta migliorando la situazione: l'ordinanza disposta dal Tribunale di Vicenza il 13 giugno 2014 criticava l'assoggettamento al fallimento del titolare di un'impresa insolvente e socio illimitatamente responsabile insieme all'impresa, più precisamente sono state impugnate le norme dell'art. 147, co. 1, e art. 5, co. 1, Regio Decreto 16 marzo 1942 n. 267: <<l'inadeguatezza dell'uso del termine "fallito", per colui la cui impresa sia in stato di insolvenza, deriva dal fatto che il termine fallito non è solo un termine tecnico giuridico, ma anche, e soprattutto, un termine di portata ben più ampia, che coinvolge la persona nella sua globalità, in tutte le sue sfere e relazioni sociali, e nel suo più intimo sentire ed amor proprio. Colui la cui impresa non abbia funzionato, e che viene dichiarato fallito, può sentirsi per questo, ed essere considerato dagli altri, un fallito?>><sup>57</sup>. La legge fallimentare del 1942 aveva infatti come scopo l'allontanamento del fallito dalla società e dare massima soddisfazione ai

<sup>57</sup> Tribunale di Vicenza, ordinanza 13 giugno 2014. Presidente Colasanto. Estensore Limitone.

vari creditori e, fino a non molto tempo fa, proibiva al fallito di aprire una successiva attività e di votare<sup>58</sup>.

La nuova normativa riguardante il nuovo Codice della Crisi di Impresa e di Insolvenza ha proprio come obiettivo la salvaguardia della figura dell'imprenditore e il cambiamento del modo con il quale viene visto e vissuto il fallimento nel nostro paese e questo si nota dal fatto che i termini "fallimento", "procedura fallimentare" e "fallito" sono stati sostituiti con "liquidazione giudiziale", "procedura di liquidazione giudiziale" e "debitore assoggettato a liquidazione giudiziale"; fare impresa è infatti un'attività rischiosa che potrebbe avere esiti difficilmente prevedibili e sfortunati, per questo il fallimento non dovrebbe più essere collegato a forme di disprezzo sociale. L'obiettivo del nuovo Codice, diversamente dalla precedente legislazione, non è più la chiusura e la liquidazione del patrimonio aziendale per la soddisfazione dei creditori, ma intercettare in tempo i segnali di crisi e fare in modo che l'azienda continui la sua attività evitando la liquidazione giudiziale. Il codice si occupa anche degli indebitati minori che non potevano accedere alle procedure concorsuali e ai quali era dedicata la legge 3 del 2012, chiamata anche "salva suicidi", questa sarà infatti ricompresa nella nuova normativa che:

- Aumenterà la possibilità di aderirvi;
- Aumenterà gli individui che ne avranno diritto;
- Ridurrà le tempistiche per l'esdebitazione;
- Punirà le banche e le società finanziarie che non valutano attentamente il merito creditizio.

Gli istituti che erano stati disciplinati dalla legge 3/2012 non sono riusciti infatti a trovare applicazione nella prassi a causa dei loro costi e della loro complessità, per questo sono stati ripresi dal nuovo Codice<sup>59</sup>.

La legge, nonostante l'aggiornamento, continua quindi ad avere lo stesso fine: dare la possibilità a soggetti in stato di insolvenza di pagare i debiti che possono pagare ed essere esonerati da quelli che non riusciranno mai pagare. Sono rimasi uguali anche i requisiti necessari per poter usufruire di questa legislazione:

- Essere in uno stato di crisi o di insolvenza;

---

<sup>58</sup> <https://www.legge3.it/la-nuova-legge-3-fuori-dal-tunnel-dei-debiti/>

<sup>59</sup> <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/10/08/liquidazione-controllata-del-sovraindebitato>

- Essere un qualsiasi tipo di debitore che non può rientrare nelle altre procedure liquidatorie previste nelle situazioni di crisi o di insolvenza.

Per poter accedere a queste procedure bisogna essere in uno stato di “sovraindebitamento”, cioè: << lo stato di crisi o di insolvenza del consumatore, del professionista, dell'imprenditore minore, dell'imprenditore agricolo, delle start-up innovative di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale ovvero a liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal codice civile o da leggi speciali per il caso di crisi o insolvenza>><sup>60</sup>

Le procedure previste saranno le medesime anche se con un nome diverso, si avrà quindi:

- *Il concordato minore*: i soggetti che rientrano in questa procedura sono i professionisti, i piccoli imprenditori, gli imprenditori agricoli e le start – up innovative in una situazione di sovraindebitamento, sono esclusi quindi i consumatori. Le figure rientranti nella procedura presentano il concordato minore con lo scopo di continuare a svolgere la propria attività; il contenuto del concordato è libero, ma deve essere specificata la tempistica e la modalità con cui si intende superare la crisi da sovraindebitamento. La domanda viene presentata tramite l'OCC (Organismo di Composizione della Crisi) che ne dovrà effettuare un resoconto come disposto dall'articolo 76.

Il procedimento si svolgerà in tribunale che potrebbe dichiarare la domanda inammissibile nel caso<sup>61</sup>:

- Sia stata presentata in mancanza dei documenti richiesti (articoli 75 e 76);
- Il debitore superi i limiti dimensionali, cioè quando<sup>62</sup>:
  - Attivo patrimoniale annuo superiore a 300.000 euro nei tre esercizi svolti prima della data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dell'inizio dell'attività nel caso in cui essa sia di durata inferiore;

---

<sup>60</sup> Art. 2, comma 1, lettera c) D. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14

<sup>61</sup> <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/04/09/concordato-minore>

<sup>62</sup> Articolo 2, comma 1 lettera d). D. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

- Ricavi superiori a 200.000 euro nei tre esercizi svolti prima della data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dell'inizio dell'attività nel caso in cui essa sia di durata inferiore;
- Debiti anche non scaduti superiori a 500.000 euro;
- Il debitore ha già usufruito dell'esdebitazione cinque anni prima della domanda;
- Il debitore ha già usufruito dell'esdebitazione per due volte;
- Il debitore ha compiuto atti fraudolenti nei confronti dei debitori.

Nel caso in cui invece la domanda presentata al Tribunale risulti ammissibile, il Giudice dichiarerà aperta la procedura e darà il compito all'OCC di darne comunicazione ai creditori; il concordato risulta accettato dai creditori quando rappresentano la maggioranza dei crediti ammessi al voto o nel caso in cui essi non rispondano passati trenta giorni dalla comunicazione. Il tribunale, in assenza di contestazioni, omologa il concordato attraverso una sentenza, dichiarando così conclusa la procedura.

In caso di revoca prevista dall'articolo 72, il giudice può convertire la procedura in liquidazione controllata su istanza dei creditori;

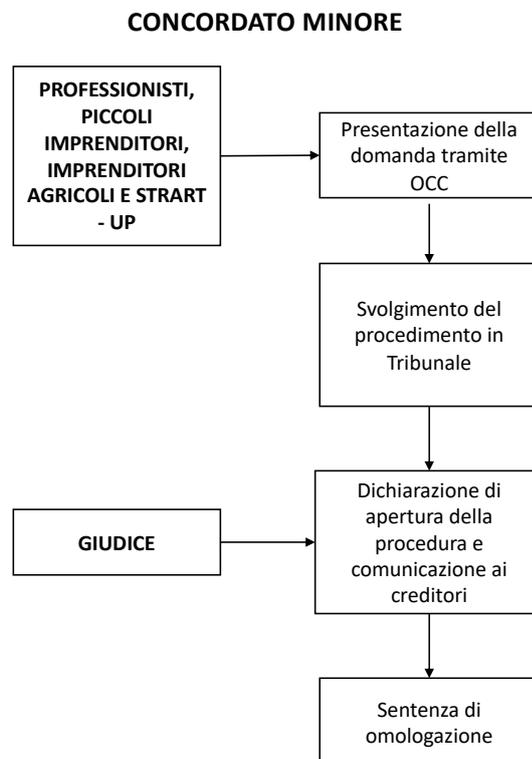


Figura 27: Descrizione della procedura di Concordato Minore

- *Il piano di ristrutturazione dei debiti del consumatore*: il piano si applica al consumatore, ovvero <<la persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigiana o professionale eventualmente svolta, anche se socia di una s.n.c., s.a.s. o di una s.a.p.a. per i debiti estranei a quelli sociali>><sup>63</sup> che:
  - Deve essere in uno stato di sovraindebitamento;
  - Non ha già usufruito dell'esdebitazione cinque anni prima;
  - Non ha già usufruito dell'esdebitazione per due volte;
  - Sia meritevole (quando lo stato di sovraindebitamento non è causato da dolo o colpa grave).

La procedura può estendersi anche ai familiari, cioè il coniuge, i parenti entro il quarto grado, gli affini entro il secondo, le parti dell'unione civile e i conviventi di fatto.

Il creditore insieme all'OCC presenta ai creditori un piano di ristrutturazione dei debiti con indicati i tempi e i modi con cui intende superare la crisi. L'OCC deve essere costituito presso il circondario di un Tribunale competente e alla proposta del piano di ristrutturazione deve allegare una relazione prevista dall'articolo 67, se il giudice identifica come ammissibile la proposta, decreta la sua pubblicazione e dà il compito all'OCC di farne la comunicazione ai creditori; per essere omologato il piano non necessita dell'approvazione da parte dei creditori e quindi, a seguito delle verifiche di ammissibilità, in caso di esito positivo, il giudice omologherà il piano attraverso una sentenza e dichiarerà chiusa la procedura.

Anche qui in caso di revoca il giudice può convertire il procedimento in liquidazione controllata;

---

<sup>63</sup> Articolo 2 D. Lgs. 2019, n. 14

## PIANO DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI DEL CONSUMATORE

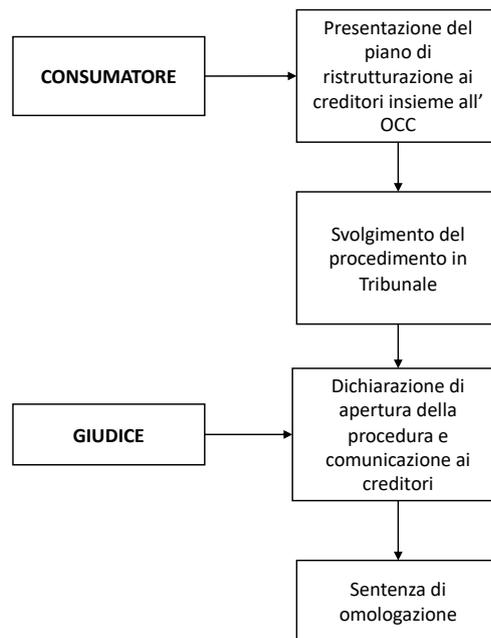


Figura 28: Descrizione della procedura del Piano di Ristrutturazione dei Debiti del Consumatore

- *La liquidazione controllata del sovraindebitamento*: è un procedimento simile alla liquidazione giudiziale con lo scopo di liquidare il patrimonio <<del consumatore, dell'imprenditore agricolo, dell'imprenditore minore delle start-up innovative e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale, che si trovi in stato di crisi o di insolvenza>><sup>64</sup>; per accedere alla procedura è inoltre necessario, anche in questo caso, esserne meritevoli.

La procedura si svolge presso il Tribunale territorialmente competente e la domanda deve essere presentata da un OCC e può essere richiesta da:

- Debitore:
  - In modo diretto;
  - In modo indiretto in caso di revoca del piano di ristrutturazione o del concordato minore;
- Creditore;
- Dal P.M.

<sup>64</sup> <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/10/08/liquidazione-controllata-del-sovraindebitato>

Il Tribunale, a seguito di un controllo che ha come obiettivo verificare l'assenza di domande di accesso alle altre procedure, dichiara, attraverso sentenza, la procedura aperta; la procedura sarà poi chiusa con un decreto del giudice.

#### LIQUIDAZIONE CONTROLLATA DEL SOVRAINDEBITAMENTO

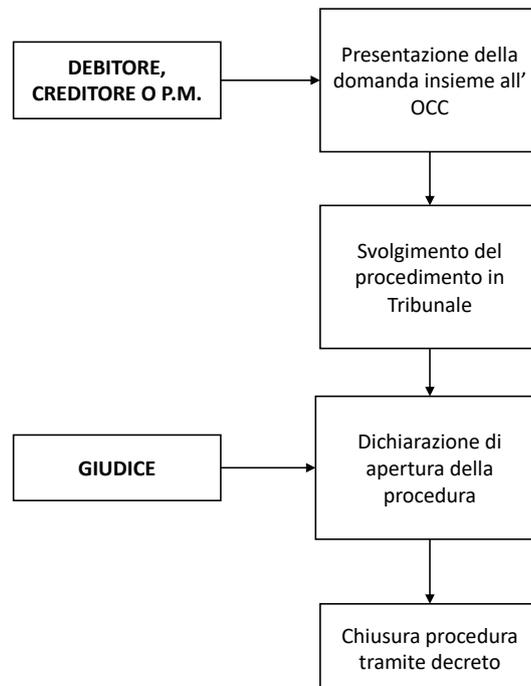


Figura 29: Descrizione della procedura di Liquidazione Controllata del Sovraindebitamento

Solo il tempo ci farà vedere l'effetto che avranno sulla nostra cultura e sulla modalità di fare impresa tutte queste nuove disposizioni, soprattutto se porteranno l'effetto sperato dal legislatore.

## 2.3 IL FALLIMENTO NEL MONDO<sup>65</sup>

Il fallimento è visto diversamente nelle varie culture del mondo, una prima distinzione la possiamo avere tra l'ideologia europea e quella nordamericana: nella prima il fallimento è visto come una cosa di cui avere vergogna e disprezzo, mentre nella seconda il fallimento è visto come parte integrante della vita di impresa e che molte volte da una sconfitta può arrivare il successo; la legislazione del nostro paese in tema fallimentare negli anni precedenti alla creazione del nuovo Codice ha preferito optare per l'eliminazione delle imprese fallite dal mercato e punire l'imprenditore.

Il fallimento nei paesi anglosassoni in genere è visto diversamente rispetto ai paesi europei, viene infatti preso come una situazione necessaria all'economia e al mercato ed è quindi considerato all'interno del contesto culturale.

Di seguito andremo ad analizzare brevemente le alternative al fallimento presenti nella legislazione del regno unito e negli USA.

Nel Regno Unito gli imprenditori hanno a disposizione varie alternative per far rimanere l'azienda in attività senza dichiarare il fallimento<sup>66,67</sup>:

- *Accordo informale con i creditori*: alternativa utilizzata quando l'azienda si trova in difficoltà finanziaria temporanea e non è presente nessuna azione formale da parte dei creditori. Per attivare questa procedura l'imprenditore dovrebbe contattare i creditori non appena viene a conoscenza della difficoltà finanziaria della sua attività, un accordo di questo genere però non è vincolante dal punto di vista giuridico e un creditore può recedervi in qualsiasi momento;
- *Accordo volontario aziendale (CVA)*: è una tipologia di accordo vincolante proposto dall'azienda in difficoltà in cui vengono presi degli accordi con i suoi creditori per il pagamento del totale o di una parte dei debiti in un periodo di tempo concordato; l'accordo può essere proposto da:
  - L'amministratore, quando la società è in amministrazione;
  - Il liquidatore, quando la società è in liquidazione;

---

<sup>65</sup> In questo paragrafo verranno usati i termini "fallito" e "fallimento" in quanto il discorso è generico e non verte solamente sul nostro paese, dove appunto la nuova normativa ha di recente introdotto il cambiamento dei termini in "debitore assoggettato a liquidazione giudiziale" e "liquidazione giudiziale".

<sup>66</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/liquidation-and-insolvency/liquidation-and-insolvency>

<sup>67</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/options-when-a-company-is-insolvent/options-when-a-company-is-insolvent>

- Gli amministratori, in circostanze differenti.

È possibile richiedere una moratoria per consentire agli amministratori di mandare le proprie proposte di CVA ai creditori impedendo quindi che questi possono agire contro la società in questo periodo. L'azienda durante l'accordo volontario aziendale può continuare la sua attività e può farlo anche successivamente;

- *Amministrazione*: l'azienda in crisi viene ceduta ad un curatore fallimentare e i creditori non possono far partire azioni legali per cercare di recuperare i loro debiti.

L'obiettivo dell'amministrazione è:

- Salvare l'attività;
- Fare in modo di ottenere più valore dai beni della società di quello che si avrebbe se la società fosse liquidata senza essere passata per la procedura dell'amministrazione;
- Realizzare il valore dell'immobile, in determinate circostanze, con lo scopo di distribuire ad uno o a più creditori privilegiati.

L'amministratore che dirige la procedura può entrare in carica da:

- Un provvedimento emesso dal tribunale;
- Dalla società;
- Dal liquidatore della società;
- Dal supervisore di un CVA;
- Da un ufficio di un tribunale dei magistrati.

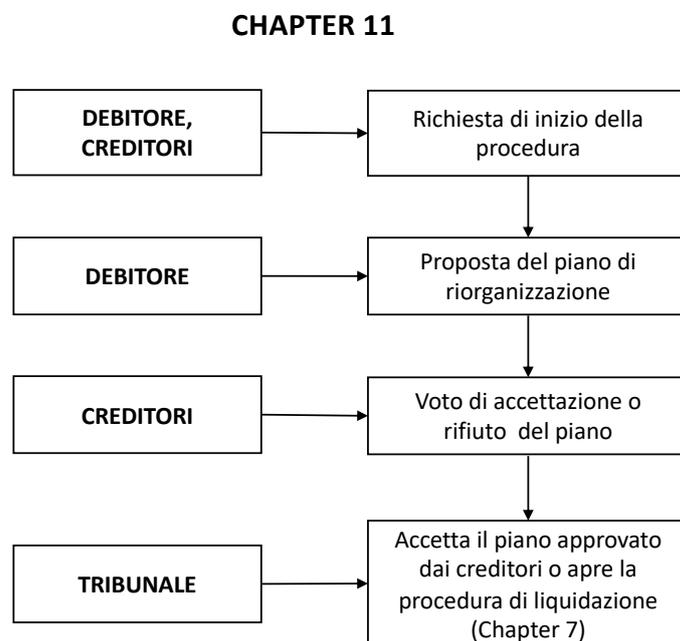
L'amministrazione potrebbe anche essere convertita in un accordo volontario aziendale (CVA) se l'amministratore della società ritiene che ce ne siano i presupposti;

- *Amministrazione controllata*: la procedura è avviata dal titolare di una commissione variabile, il quale ha il compito di nominare un curatore fallimentare privato con lo scopo di recuperare il suo credito.

Negli USA c'è la procedura d'insolvenza chiamata "*Chapter 11*" che ha come obiettivo la riorganizzazione aziendale che si contrappone alla procedura di liquidazione regolata dal "*Chapter 7*". La procedura del *Chapter 11* può partire dal debitore o dal creditore senza necessariamente che ci sia una mancanza di pagamento o una violazione di clausole accessorie: <<I diritti dei creditori sull'attivo vengono congelati senza limite di tempo, in modo

che nessuno possa prenderne possesso e liquidarlo»<sup>68</sup>. Con il C. 11 il debitore deve proporre un piano di riorganizzazione entro tre mesi (il termine può essere esteso dal giudice), può continuare a gestire l'azienda sotto sorveglianza della corte e i creditori possono chiedere il cambiamento della dirigenza. Il piano redatto dai debitori dovrà poi essere accettato o respinto dai creditori, suddivisi in classi sulla base delle garanzie e priorità, dopodiché la riorganizzazione sarà approvata solamente se riesce ad avere il consenso delle maggioranze attese di tutte le classi; è comunque possibile che la corte accetti un piano rifiutato dai creditori se ritiene che sia equo o convertire il C. 11 in un C.7, avviando così la procedura di liquidazione dell'impresa. Nel C. 11 non sono garantite le priorità dei diritti dei creditori in riferimento alle quali venivano rimborsati per primi i creditori garantiti (dipendenti, fornitori e poi gli altri creditori).

Lo scopo delle procedure di insolvenza è quello di preservare le aziende capaci di produrre utili, tutelando così anche i diritti dei creditori; secondo recenti studi il *Chapter 11* è in grado di raggiungere entrambi gli obiettivi e il tasso di recupero per i creditori con questa procedura è maggiore di quello che avrebbero con il *Chapter 7*.



*Figura 30: Descrizione della procedura del Chapter 11*

<sup>68</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/chapter-11\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/chapter-11_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

Contrariamente in Europa il fallimento è considerato come un aspetto negativo e solamente il successo è permesso all'interno della società, sarà interessante vedere se almeno in Italia, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice, le cose cambieranno, bisognerà infatti combattere contro un'ideologia che da anni è radicata nella nostra comunità.

Anche in Giappone la cultura del fallimento non è favorevole all'attività di impresa, infatti il fallimento potrebbe essere molto dannoso per la reputazione professionale; non sono perdonati o permessi facilmente gli errori: << *every kind of failure, large or small, is considered bad. Some even go so far as to call Japanese society one that lacks second chances, due to the widespread custom of not forgiving mistakes*>> (ogni tipo di fallimento, grande o piccolo che sia, è considerato negativo. C'è chi arriva addirittura a definire la società giapponese quella che manca di seconde possibilità, per l'usanza diffusa di non perdonare gli errori)<sup>69</sup>.

Nella cultura del lavoro giapponese si cerca sempre di analizzare gli errori e indagare al meglio chi ne ha avuto la responsabilità, hanno quindi un tipo di ragionamento orientato più al passato che al futuro: si cerca il responsabile dell'errore piuttosto che pensare a come risolverlo.

Anche in Germania, dove è molto diffusa l'avversione al rischio, il fallimento è visto malamente: c'è quindi un collegamento tra paesi con una cultura avversa al rischio e l'accettazione del fallimento. Lo stesso ragionamento si ha con un tipo di cultura conservatrice, i paesi Islamici, infatti, sono poco tolleranti alla sperimentazione e al fallimento.

---

<sup>69</sup> [https://www.tsunagujapan.com/behind-the-stereotype-what-is-japan-really-like/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=it&\\_x\\_tr\\_hl=it&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www.tsunagujapan.com/behind-the-stereotype-what-is-japan-really-like/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=it&_x_tr_hl=it&_x_tr_pto=sc)

## 2.4 LA CULTURA DEL FALLIMENTO<sup>70</sup>

Il fallimento nel corso degli anni ci ha dimostrato di essere uno dei modi con il quale avvengono le nuove scoperte e non una cosa da evitare in tutti i modi. Solo sperimentando nuove cose, infatti, ci si potrebbe imbattere in un fallimento che bisogna tenere conto essere uno dei risultati possibili.<sup>71</sup> La cultura aziendale predominante è quella di scoraggiare e penalizzare gli errori, di conseguenza sia gli imprenditori che i loro dipendenti sono fortemente avversi al rischio e temono di provare soluzioni alternative: <<*the best companies are those that encourage failure, embrace out-of-the-box thinking, and allow employees to make mistakes and see what happens*>> (le migliori aziende sono quelle che incoraggiano il fallimento, abbracciano il pensiero fuori dagli schemi e consentono ai dipendenti di commettere errori e vedere cosa succede)<sup>72</sup>.

Purtroppo, fin dall'infanzia, ci è stato insegnato ad evitare il fallimento, basti pensare alla scuola e agli esami che incutono la paura di fallire agli studenti: <<*every child learns at some point that admitting failure means taking the blame*>> (ogni bambino impara a un certo punto che ammettere il fallimento significa prendersi la colpa)<sup>73</sup>; questo è un modo sbagliato di affrontare le cose perché niente andrà avanti senza ostacoli, soprattutto per quanto riguarda l'attività di impresa.

La direzione aziendale dovrebbe incoraggiare il fallimento, non temerlo, perché darebbe ai membri dell'azienda la sicurezza per provare qualcosa di nuovo e a non sentirsi abbattuti nel caso non funzionasse. Per passare ad un sistema di questo tipo bisognerebbe:

- *Dare l'esempio*: i dirigenti, oltre a dimostrare quanto sia importante la sperimentazione di nuove soluzioni, dovrebbero accogliere anche lo stesso dagli altri;
- *Incoraggiare la trasparenza*: le persone all'interno dell'organizzazione dovrebbero essere libere di esprimere senza timore le proprie idee e i propri errori ai vari livelli perché si può imparare molto dai successi e dai fallimenti degli altri;

---

<sup>70</sup> In questo paragrafo verranno usati i termini "fallito" e "fallimento" in quanto il discorso è generico e non verte solamente sul nostro paese, dove appunto la nuova normativa ha di recente introdotto il cambiamento dei termini in "debitore assoggettato a liquidazione giudiziale" e "liquidazione giudiziale".

<sup>71</sup> <https://www.endava.com/en/blog/Business/2020/How-to-create-a-culture-that-encourages-and-withstands-failure>

<sup>72</sup> <https://www.forbes.com/sites/theyec/2016/07/27/why-failure-is-the-key-to-workplace-culture-success/>

<sup>73</sup> <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

- *Following-up*: questo principio non si occupa solamente nel preoccuparsi della risoluzione del problema, ma deve anche assicurarsi di condividere la dinamica del fallimento e della sua soluzione: <<*after each failure, it's safe to assume if it happened once, it might happen again*>> (dopo ogni errore, è lecito ritenere che se è successo una volta, potrebbe succedere di nuovo)<sup>74</sup>;
- *Incoraggiare il fallimento rapido*: se si vuole provare qualcosa di nuovo l'importante è verificare di essere sulla strada giusta prima di investire risorse consistenti, questo perché in caso di errore si può passare rapidamente ad una soluzione diversa;
- *Creare simulazioni*: simulazioni e scenari sono molto utili per provare nuove soluzioni senza avere ripercussioni;
- *Eliminare le sanzioni*: tutte le emozioni negative associate al fallimento dovrebbero essere evitate per non scoraggiare le innovazioni.

Una cultura aziendale orientata al fallimento consente di trovare velocemente il modo migliore di svolgere una determinata attività perché la paura e il rischio dell'innovazione sono sotto controllo.

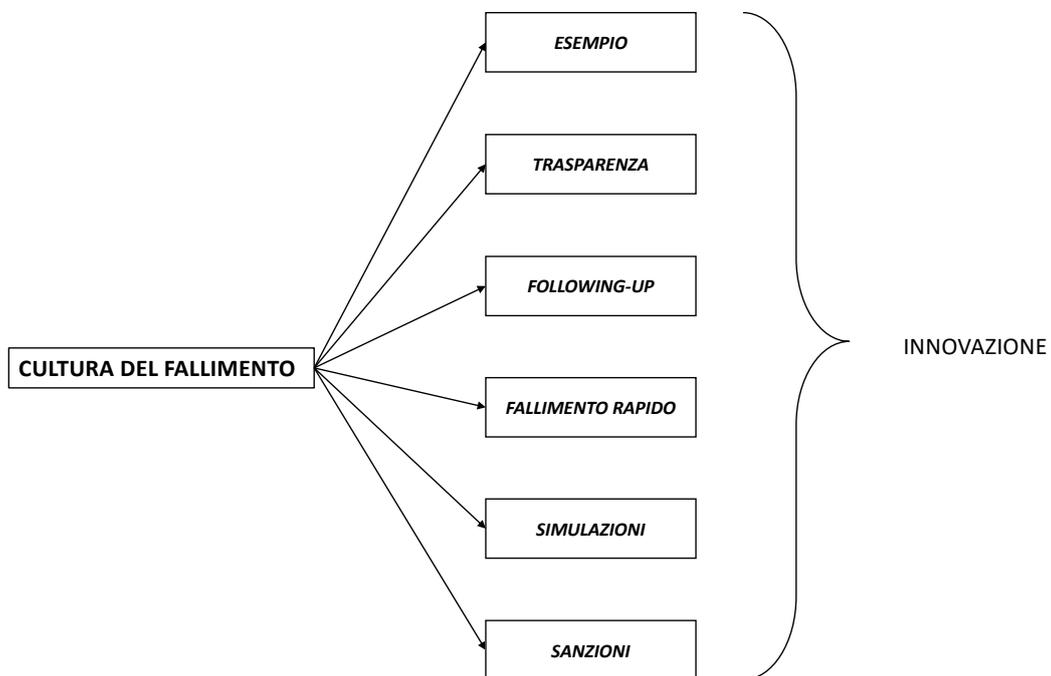


Figura 31: Punti che compongono la cultura del fallimento

<sup>74</sup> <https://www.endava.com/en/blog/Business/2020/How-to-create-a-culture-that-encourages-and-withstands-failure>

Bisogna distinguere il fallimento dall'errore: il primo è il possibile risultato dello sperimentare qualcosa che si crede possa funzionare, mentre il secondo si riferisce a situazioni di scarsa capacità di decisione, incuranza e distrazione<sup>75</sup>. Con il fallimento si arriva ad una svolta a seguito delle lezioni apprese che aiutano a raggiungere l'innovazione, gli errori invece richiedono una presa di posizione drastica sulla base della loro gravità<sup>76</sup>. <<*There is a difference between taking risks and being reckless. Risks can still be calculated and planned for. This is not about completely throwing caution to the wind but rather the aim here is to instil a culture of honesty, learning and experimentation*>> (C'è una differenza tra correre dei rischi ed essere sconsiderati. I rischi possono ancora essere calcolati e pianificati. Non si tratta di gettare completamente al vento la cautela, ma piuttosto l'obiettivo qui è quello di instillare una cultura di onestà, apprendimento e sperimentazione)<sup>77</sup>.

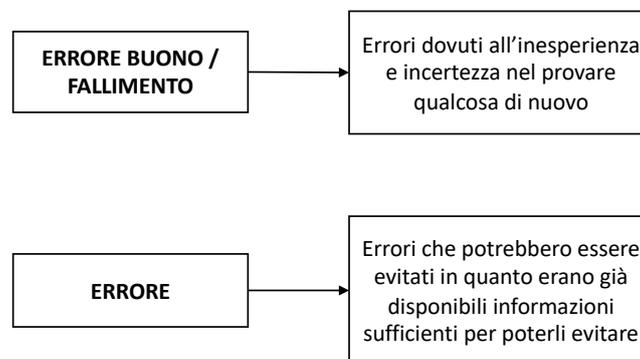


Figura 32: Differenza tra fallimento ed errore

Nel 1989 il professore di ingegneria ambientale della Pennsylvania State University Jack V. Matson, ha divulgato per primo il termine di <<*intelligent fast failure: "Intelligent" means that when you take a risk you want to learn as much as possible about what happened and why by gathering feedback. "Intelligent" also means the risk is attempted in such a way that not many resources (time and money) are lost if it fails. "Fast" means that risk is accelerated so that you know what happened quickly. "Failure" means that you should not expect most plans to work out. Most will, in fact, fail; but it is through the process of failure that you acquire the knowledge of the partial truths which will enable you to develop successful risks*>> (fallimento

<sup>75</sup> <https://www.lead-innovation.com/english-blog/innovation-culture-of-failure>

<sup>76</sup> <https://www.endava.com/en/blog/Business/2020/How-to-create-a-culture-that-encourages-and-withstands-failure>

<sup>77</sup> <https://www.forbes.com/sites/voicesfromeurope/2018/12/03/why-embracing-and-discussing-failure-is-good-for-your-company-culture/>

rapido e intelligente: "Intelligente" significa che quando corri un rischio vuoi imparare il più possibile su cosa è successo e perché raccogliendo feedback. "Intelligente" significa anche che il rischio viene tentato in modo tale che non si perdano molte risorse (tempo e denaro) se fallisce. "Veloce" significa che il rischio viene accelerato in modo da sapere rapidamente cosa è successo. "Fallimento" significa che non dovresti aspettarti che la maggior parte dei piani funzioni. La maggior parte, infatti, fallirà; ma è attraverso il processo del fallimento che acquisisci la conoscenza delle verità parziali che ti permetteranno di sviluppare rischi di successo)<sup>78</sup>.

Il fallimento sulla base delle sue cause può essere considerato colpevole o lodevole con più o meno intensità<sup>79</sup>:

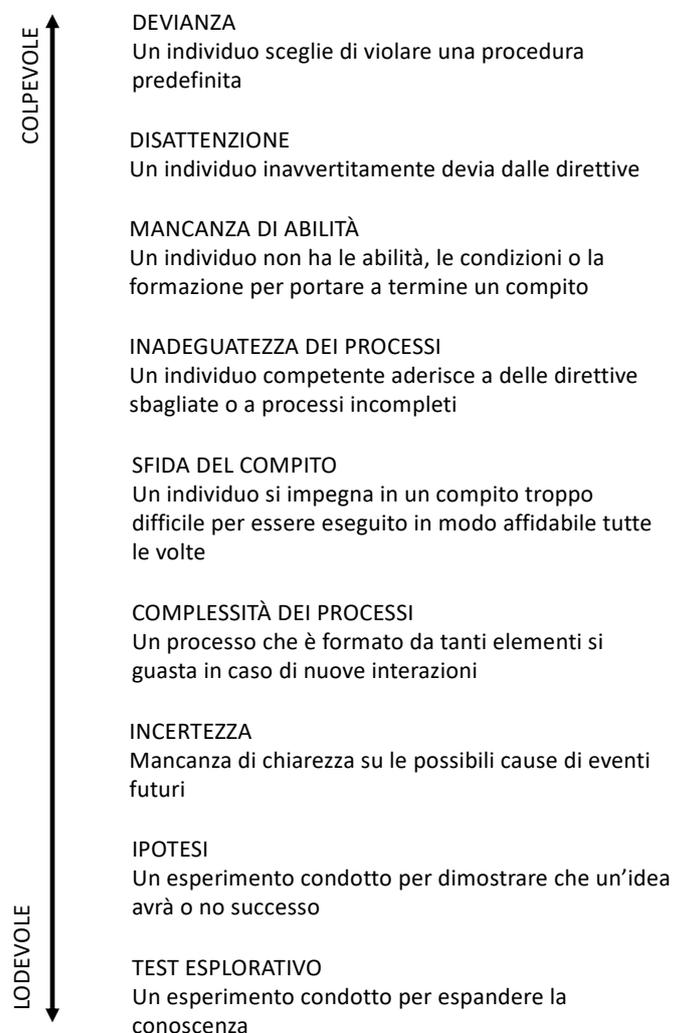


Figura 33: Tipologie di fallimento

<sup>78</sup> <https://quod.lib.umich.edu/m/mij/15031809.0004.101/--fail-fast-the-value-of-studying-unsuccessful-technology?keywords=...;rgn=main;view=fulltext>

<sup>79</sup> [https://hbr.org/resources/images/article\\_assets/hbr/1104/R1104B\\_A.gif](https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1104/R1104B_A.gif)

Il successo arriva più facilmente se il fallimento è visto come un'occasione di apprendimento, tutti i tentativi di innovazione devono essere studiati in modo tale che il fallimento intelligente diventi un fallimento produttivo.

## **SECONDA PARTE**

L'obiettivo della tesi è quello di cercare di comprendere il motivo per il quale alcuni imprenditori quando si imbattono in una crisi aziendale riescono a superarla ed altri no e che ruolo hanno la fortuna, la capacità gestionale e le caratteristiche personali dell'imprenditore. L'analisi che verrà fatta in questa sede sarà basata su questionari anonimi che verranno proposti alle varie figure della crisi identificate ed analizzate precedentemente con lo scopo di cercare di arrivare all'obiettivo di questa tesi, cioè capire perché alcuni riescono a superarla ed altri no e come si relazionano e che percezione hanno di loro stesse le figure della crisi. Ci sarà quindi un questionario per gli imprenditori, uno per i commercialisti e uno per gli avvocati: questa seconda parte sarà dedicata alla presentazione e all'analisi dei dati raccolti con le relative considerazioni finali.

### 3. IMPRENDITORE

#### 3.1 DEFINIZIONE

La definizione di imprenditore può essere data sia dal punto di vista economico che dal punto di vista normativo<sup>80</sup>:

- *Punto di vista economico*: l'imprenditore è la figura che predispone i fattori produttivi al fine di realizzare un bene o servizio rivolto al mercato. L'imprenditore si assume inoltre anche il rischio di impresa, che consiste nella possibilità di non riuscire a raggiungere dei ricavi sufficienti a coprire i costi dei fattori produttivi, per questo motivo ad esso è affidato anche il potere di gestire l'impresa;
- *Punto di vista normativo*: l'imprenditore è colui che <<esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi>> (art. 2082 cod. civ.). Da questa definizione si evince che l'imprenditore, per essere considerato tale, debba esercitare un'attività produttiva di beni o servizi, non è quindi definibile come imprenditore colui che esercita <<un'attività di mero godimento dei beni>><sup>81</sup>. La professionalità dell'attività economica è intesa nel senso che non deve essere fatta in modo occasionale, mentre per quanto riguarda l'economicità dell'attività è riferita all'aver l'obiettivo di raggiungere un ammontare di ricavi sufficienti a coprire i costi di produzione (anche se questo poi non venga effettivamente raggiunto); non potrebbe essere quindi definito imprenditore colui che offra un bene o servizio in modo gratuito per solidarietà.

L'attività economica dell'imprenditore deve poi soddisfare il requisito dell'organizzazione, esso infatti deve gestire l'organizzazione delle risorse umane e materiali che saranno utilizzate nella produzione.

È diversa dall'imprenditore la figura del lavoratore autonomo, il quale organizza l'attività con finalità puramente strumentali rispetto all'imprenditore. Da un punto di vista normativo anche il professionista intellettuale non può essere considerato un imprenditore, anche se può avere caratteristiche analoghe, però <<se l'esercizio della professione costituisce

---

<sup>80</sup> <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/imprenditore/>

<sup>81</sup> <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/imprenditore/>

elemento di un'attività organizzata in forma di impresa, si applicano le disposizioni del titolo II>><sup>82</sup> ovvero quelle sull'imprenditore.

Per quanto riguarda l'ordinamento del lavoro l'espressione più comune per identificare il soggetto che organizza l'attività produttiva è "datore di lavoro", ma non sempre i termini di imprenditore e datore di lavoro coincidono. Il diritto del lavoro considera infatti come datore di lavoro anche la figura del lavoratore autonomo che è diversa dall'imprenditore: <<in linea generale il datore di lavoro è colui che, formalmente, è una parte del contratto di lavoro e che, sostanzialmente, si obbliga a retribuire e ad esercitare sull'altra parte contrattuale – il lavoratore – i poteri conferiti dall'ordinamento, in cambio dell'utilizzo della prestazione di lavoro>><sup>83</sup>.

Sono identificate dalla legge varie figure di imprenditori che si differenziano sulla base dell'oggetto dell'impresa o alla sua dimensione:

- *Oggetto:*
  - *Imprenditore agricolo:* <<è imprenditore agricolo chi esercita una delle seguenti attività: coltivazione del fondo, selvicoltura, allevamento di animali e attività connesse>><sup>84</sup>, come definito dall'articolo 2 del decreto legislativo n. 226/01, si equipara all'imprenditore agricolo anche l'imprenditore ittico, ovvero << colui che esercita l'attività di pesca professionale diretta alla cattura o alla raccolta di organismi acquatici in ambienti marini, salmastri o dolci>>;
  - *Imprenditore commerciale:* <<è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi>><sup>85</sup> è consuetudine inoltre considerare imprenditori commerciali tutti gli imprenditori che non rientrano nella definizione di imprenditori agricoli. L'imprenditore così definito non è solamente quello privato, ma ricomprende anche quello pubblico;
- *Dimensione:*
  - *Piccolo imprenditore:* <<sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività

---

<sup>82</sup> Art. 2238 Codice civile

<sup>83</sup> <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/imprenditore/>

<sup>84</sup> Art. 2135 Codice civile

<sup>85</sup> Art. 2082 Codice civile

professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia>><sup>86</sup>. È diversa la definizione di piccolo imprenditore per quanto riguarda la legge fallimentare che è basata su metodi quantitativi: <<si considerano piccoli imprenditori quelli che non hanno effettuato investimenti nell'azienda per un capitale di valore superiore a 300 mila euro e contestualmente non hanno realizzato ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo di 200 mila euro>><sup>87</sup>.

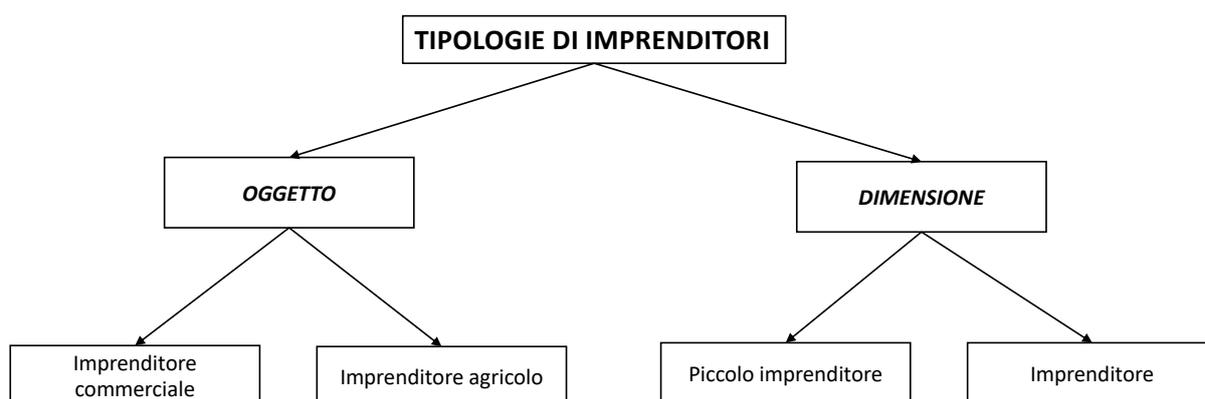


Figura 38: Tipologie di imprenditori sulla base dell'oggetto e alla dimensione dell'impresa

Per quanto riguarda la psicologia di base dell'imprenditore, trova un punto comune con tutti nonostante si differenzi da persona a persona sulla base dell'esperienza, dall'istruzione, dalla visione e dagli obiettivi. Gli imprenditori in genere sono guidati da<sup>88</sup>:

- *Passione*: normalmente gli imprenditori sono spinti da una grande passione in quello che fanno;
- *Fiducia*: gli imprenditori hanno spesso un livello di fiducia in loro stessi e nelle loro idee più forte rispetto agli altri e questa fiducia viene trasmessa nel momento in cui presentano i loro beni e servizi al pubblico. <<*The more they succeed, the more confidence they'll have and the more likely they'll be to succeed again in the future*>> (Più avranno successo, maggiore sarà la fiducia che avranno e maggiori saranno le probabilità che avranno successo di nuovo in future)<sup>89</sup>;

<sup>86</sup> Art. 2083 Codice civile

<sup>87</sup> <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/imprenditore/>

<sup>88</sup> <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/the-psychology-of-entrepreneurship/>

<sup>89</sup> <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/the-psychology-of-entrepreneurship/>

- *Apertura all'esperienza*: quando le persone sono più aperte sono più predisposte ad essere creative e a adattarsi ai cambiamenti, perché non legati da un certo modo di fare le cose;
- *Propensione al rischio*: è praticamente impossibile svolgere l'attività di imprenditore senza avere una personalità capace di tollerare e gestire il rischio, ovviamente si differenzia da persona a persona, c'è chi ne ha di più e chi di meno. Le principali cause del rischio di impresa si possono attribuire a<sup>90</sup>:
  - *Mercato*: non è detto che si riesca a fatturare abbastanza per svilupparsi all'interno del mercato;
  - *Profitto*: non si sa quanto margine si riuscirà a generare e se basterà;
  - *Credito*: i clienti potrebbero non pagare le fatture entro le scadenze;
  - *Finanziario*: potrebbe succedere che non si riesca ad avere sufficiente liquidità per pagare i dipendenti e i fornitori;
  - *Operativo*: non si sa se si riuscirà a creare valore trasformando gli *input* in *output*;
- *Tolleranza all'incertezza*: non è possibile riuscire a prevedere gli avvenimenti futuri, di conseguenza quando si crea un'impresa l'imprenditore dovrà investire molto tempo e denaro, ma non sa se ne varrà la pena, perché potrebbe avere successo come no. Tipico nella vita di impresa è imbattersi in situazioni di crisi che non sempre possono essere previste, così come si potrebbe perdere un'opportunità di crescita.

---

<sup>90</sup> <https://www.riskmanagement360.it/enterprise-risk-management/rischio-dimpresa-e-rischio-di-fornitura/>

### 3.2 METODO DI ANALISI

Il questionario proposto agli imprenditori pone delle domande per riuscire a valutare le caratteristiche personali, l'atteggiamento verso la crisi e, nel malaugurato caso, la loro risposta ad un fallimento (il termine della "liquidazione giudiziale" non esisteva al momento della crisi degli intervistati). Esso sarà suddiviso in varie sezioni relativamente alle risposte che darà l'intervistato che, in sintesi, sono:

- Imprenditore;
- Crisi di impresa;
- Recupero dalla crisi;
- Procedure della crisi;
- Fallimento;
- Recupero;
- Riflessione (facoltativa).

A seguito di questo questionario si riuscirà a dare una risposta alle nostre domande, che sarà poi valutata con le risposte dei questionari proposti ai professionisti;

Più nello specifico le domande e le motivazioni che hanno portato a porle sono:

- *Caratteristiche generali dell'imprenditore*: lo scopo di questa sezione è quello di andare ad analizzare le caratteristiche personali comuni degli imprenditori, così da definirne un profilo generale per poter poi dare una valutazione sulla correlazione tra impatto della crisi e caratteristiche personali. Questo si farà con una serie di domande che andranno a ricoprire i seguenti punti:

1. *Obiettivi*: si vuole capire la motivazione che porta ad intraprendere questo tipo di carriera;

Cosa ti ha spinto a diventare imprenditore? \*

- Seguire la mia passione
- Impresa di famiglia
- Prospettive economiche
- Bisogno di indipendenza
- Altro...

2. *Sicurezza di sé*: si chiederà all'imprenditore quanta fiducia ripone nelle sue capacità per poi fare una valutazione se influenza il modo di affrontare e gestire le difficoltà;

Quanta fiducia riponi nelle tue capacità? \*

	0	1	2	3	4	
Poca	<input type="radio"/>	Molta				

3. *Ottimismo*: si chiederà all'imprenditore quanto è ottimista in tutte le cose che fa per poi valutare se influenza il modo di affrontare e gestire le difficoltà;

Qual è il tuo grado di ottimismo nella vita? \*

	0	1	2	3	4	
Basso	<input type="radio"/>	Alto				

4. *Accettazione del rischio*: è molto interessante verificare se la maggior parte degli imprenditori che faranno il questionario avranno un approccio più o meno avverso al rischio nella gestione delle proprie attività;

Sei più prudente o temerario/a? \*

- Prudente
- Temerario/a

5. *Autocontrollo*: per capire se un imprenditore che ha più autocontrollo nelle sfide e nei problemi quotidiani riesce anche a gestire meglio una situazione di crisi rispetto a chi ne ha meno;

Qual è il tuo grado di autocontrollo quando incontri una difficoltà? \*

- Basso      0      1      2      3      4      Alto
- 

6. *Emozioni riguardanti la sua attività*: con questo punto l'intento è quello di identificare lo stato d'animo prevalente di un imprenditore nel corso della sua carriera e vedere se impatta sulla gestione della crisi;

Che stato d'animo hai provato in maniera più frequente durante la tua vita lavorativa \*

- Autorealizzazione
- Ansia/Preoccupazione
- Stress
- Felicità
- Tristezza
- Soddisfazione
- Insoddisfazione
- Scoraggiamento

7. *Voglia di crescere*: questo serve per capire se un imprenditore, nella maggior parte dei casi, continua ad aver voglia di espandersi o meno, perché potrebbe avere un collegamento con il trovarsi in situazioni critiche;

Una volta raggiunta la stabilità aziendale ti sei accontentato/a? \*

- Sì
- No volevo andare oltre

8. *Opinioni riguardanti la legislazione in tema imprese del nostro paese*: per avere un riscontro degli imprenditori in tema della legislazione;

Cosa pensi della legislazione in tema imprese? \*

- Supporta sufficientemente l'attività di impresa
- Non supporta sufficientemente l'attività di impresa
- Supporta in parte l'attività di impresa
- Altro...

9. *Conoscenza delle normative attuali*: questo servirà a capire quanto gli imprenditori sono informati e attenti alle normative attuali per poter poi fare alcune considerazioni;

Sei a conoscenza del nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza? \*

- Sì
- No

10. *Momenti difficili*: si vuole capire quanto sono comuni momenti difficili nella vita di impresa;

La tua azienda ha mai avuto periodi di difficoltà? \*

- Sì
- No

11. *Crisi*: non tutti i momenti difficili portano necessariamente alla crisi di impresa, con questa domanda si cerca quindi di avere la relativa proporzione;

Il periodo di difficoltà ti ha portato alla crisi di impresa? \*

- Sì
- No
- Mai avuto difficoltà

Nel caso in cui l'intervistato/a risponda all'ultima domanda della sezione precedente in modo affermativo si aprirà la seguente sezione:

- *Crisi di impresa*: la sezione ha lo scopo di raccogliere le testimonianze degli imprenditori sui loro momenti di crisi e quindi si occuperà di verificare:
  1. *Cause*: si chiederà all'imprenditore in questione la motivazione che secondo lui l'ha portato alla crisi;

Cosa ti ha portato alla situazione di crisi? \*

- Mancato incasso crediti
- Stretta delle banche
- Mancanza di pianificazione aziendale
- Altro...

Sulla base del risultato della crisi si avranno poi altre analisi (una escluderà l'altra), l'imprenditore dovrà quindi rispondere a questa domanda alla fine della sezione "Crisi di impresa":

Hai superato la situazione di crisi? \*

- Sì
- No

La risposta cambierà quindi la sezione di domande che si aprirà:

- *Recupero dalla crisi*: questa verrà fuori nel caso in cui l'imprenditore analizzato risponda "sì" alla domanda scritta sopra e si andranno a toccare i seguenti punti:

1. *Modalità di superamento della situazione di crisi*: importante capire le motivazioni per le quali alcuni imprenditori riescono a superare una situazione critica;

Come hai superato i momenti di crisi? \*

- Grazie al supporto della famiglia o di chi mi è vicino
- Contando sulle mie abilità
- Affidandomi ad un professionista
- Lavoro di squadra con il TEAM aziendale
- Altro...

2. *Modalità di superamento della crisi da un punto di vista caratteriale*: si vuole analizzare cosa gli imprenditori pensano delle loro caratteristiche personali per capire se possano influire nella crisi;

Cosa ti ha permesso di superare la crisi dal punto di vista delle tue caratteristiche personali? \*

Testo risposta lunga

---

3. *Probabilità di aver situazioni di crisi nella vita di impresa*: con questa domanda si cerca di identificare quanto è comune e probabile imbattersi in una situazione critica quando si intraprende la carriera dell'imprenditore;

Quante crisi hai passato? \*

- 1
- Da 1 a 3
- Più di 3

4. *Grado di importanza della fortuna*: è vero che contano molto le abilità e le caratteristiche personali nella gestione della crisi, ma si vuole capire quanto è importante anche la fortuna in queste situazioni;

Conta molto la fortuna?

- Poco      0      1      2      3      4      Molto
- 

5. *Ruolo delle figure professionali*: serve per fare poi delle considerazioni con i dati rilevati dai questionari proposti alle altre figure che partecipano alla crisi di impresa;

Quanto ti sono state utili figure professionali come Avvocati e Commercialisti? \*

- Poco      0      1      2      3      4      Molto
- 

- *Procedure della crisi*: nel caso in cui l'imprenditore avesse risposto "no" alla domanda alla fine della sezione della "Crisi di impresa" si aprirà questa sezione che andrà a toccare i seguenti punti:

1. *Procedura avviata*: ci possono essere diverse alternative al fallimento, qui si vuole capire quali siano le più diffuse<sup>91</sup>;

---

<sup>91</sup> Sono state tenute in considerazione le procedure della legislazione precedente al nuovo Codice in quando esso deve ancora entrare in vigore e quindi non sarebbe possibile raccogliere dei dati a riguardo.

Quale procedura? \*

- Fallimento
- Concordato
- Liquidazione volontaria
- Altro...

Nel caso in cui alla domanda della sezione “Procedure della crisi” si risponda con il “Fallimento” si aprirà la seguente sezione:

- *Fallimento*: in questa sezione di questionario verranno proposte delle domande che aiuteranno a fare delle considerazioni in merito a cosa comporta per un imprenditore il fallimento:

1. *Numero di entrate che mediamente ha un imprenditore*: è necessario per comprendere la correlazione tra le tipologie di imprenditori e l’impatto del fallimento. Le tipologie di imprenditori ricordo essere: Imprenditori ibridi (gestiscono un’impresa e hanno allo stesso tempo dei guadagni che derivano da un lavoro) e Imprenditori di portafoglio (possiedono e gestiscono più imprese contemporaneamente);

Avevi anche altre fonti di entrate? \*

- Altre aziende
- Lavoro da dipendente
- No

2. *Cambiamento della vita a seguito del fallimento*: serve per avere dati sull’impatto della vita dell’imprenditore che ha il fallimento;

Com'è cambiata la tua vita subito dopo il fallimento? \*

- Ho perso relazioni
- Mi sono o mi hanno allontanato dalla famiglia
- Le persone mi trattavano in modo differente
- Ho trovato solidarietà
- Altro...

3. *Emozioni*: si vuole capire l'impatto emotivo che ha il fallimento sull'imprenditore e la correlazione tra risposta emotiva del fallimento e possibili nuove attività intraprese post-fallimento;

Cosa hai provato a seguito del fallimento? \*

- Vergogna
- Colpa
- Rabbia
- Voglia di ricominciare
- Accettazione
- Rifiuto
- Demotivazione
- Altro...

4. *Ostacoli*: serve per raccogliere le testimonianze degli imprenditori sul motivo che li ha portati a questo risultato e a farne le relative considerazioni;

Cosa ti ha ostacolato ad affrontare al meglio la crisi? \*

Testo risposta lunga

.....

5. *Rapporto con le altre figure professionali della crisi*: questo punto è importante per incrociare poi i dati raccolti dagli altri professionisti con i loro relativi questionari;

Con quale delle seguenti figure professionali hai avuto più difficoltà a relazionarti? \*

- Avvocati
- Commercialisti
- Entrambe
- Nessuna delle due

6. *Attività post-fallimento*: questo serve per capire la tendenza generale del futuro dell'imprenditore a seguito di un fallimento.

Cosa hai fatto dopo il fallimento? \*

- Aperto una nuova attività (anche come socio)
- Sono andato/a a lavorare per un'altra azienda
- Niente

Nel caso in cui l'imprenditore continuasse a voler intraprendere nuove avventure e quindi risponda all'ultima domanda della sezione relativa al "Fallimento" che ha "aperto una nuova attività (anche come socio)" si aprirà la seguente sezione:

- **Recupero**: si vuole capire la motivazione che ha spinto l'imprenditore ad intraprendere una nuova attività;

Cosa ti ha spinto a rialzarti? \*

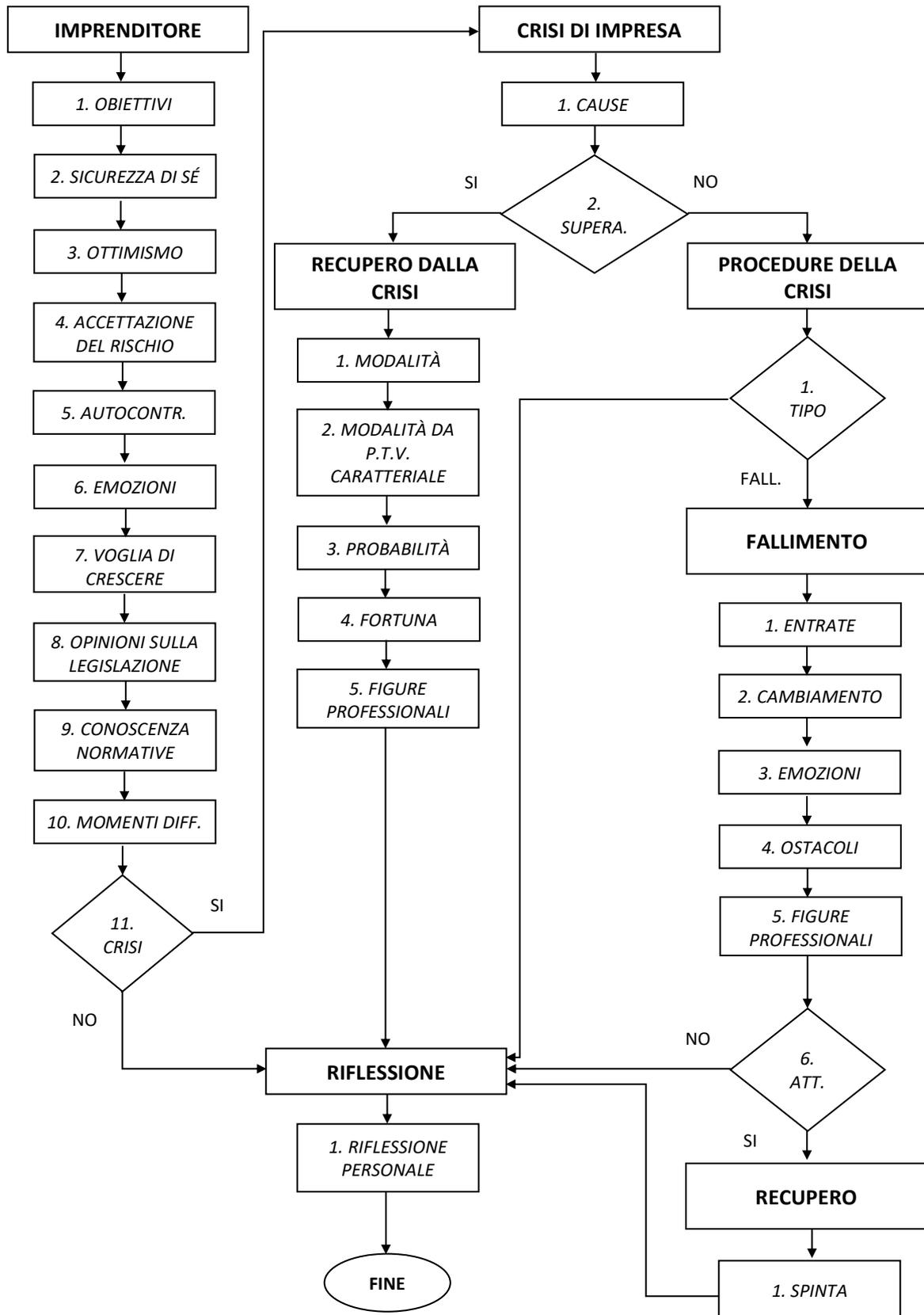
- Voglia di riscatto
- Forza di volontà
- Aiuto dei professionisti
- Aiuto familiare
- Altro...

Alla fine del questionario ci sarà un apposito spazio per gli imprenditori nel caso in cui volessero lasciare qualche consiglio o riflessione personale che potrebbe aiutare a dare più completezza allo studio.

Che consiglio o che riflessione personale ti sentiresti di lasciare?

Testo risposta lunga

---



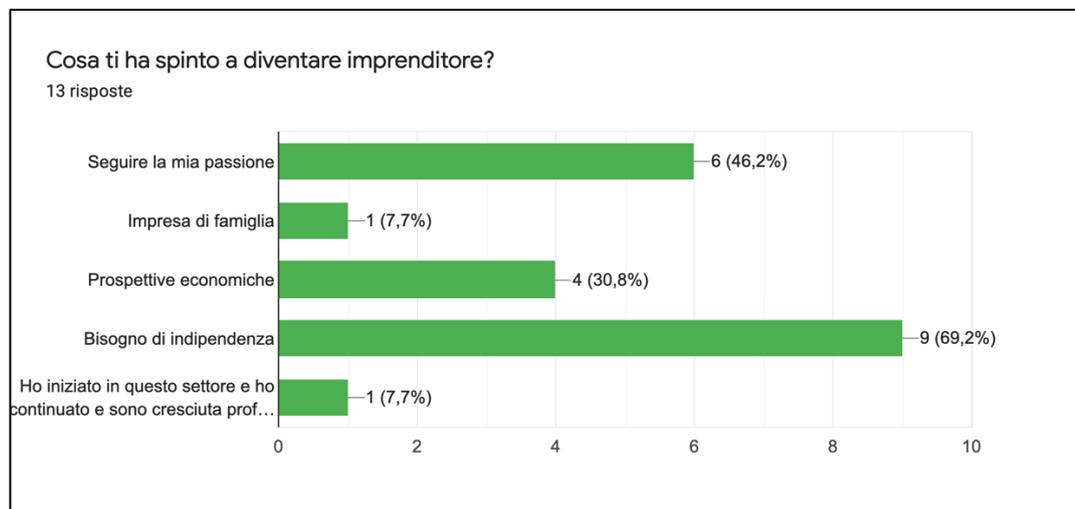
Schema questionario imprenditori

### 3.3 ANALISI DEI DATI

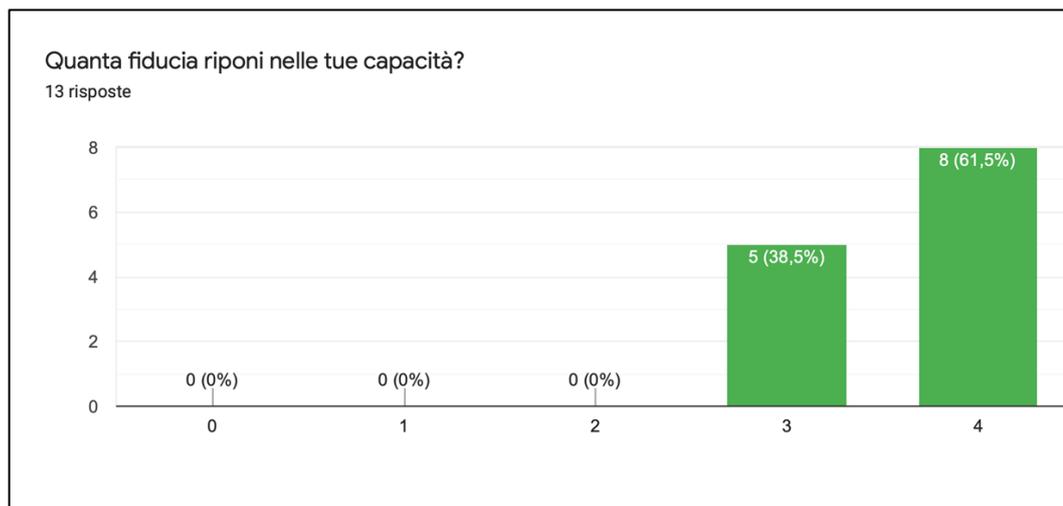
Dai dati raccolti possiamo identificare delle tendenze e delle risposte chiave che ci aiuteranno a dare risposta alla problematica obiettivo di questa tesi.

Sono stati sottoposti al questionario 13 imprenditori che rimarranno anonimi, le risposte sono state:

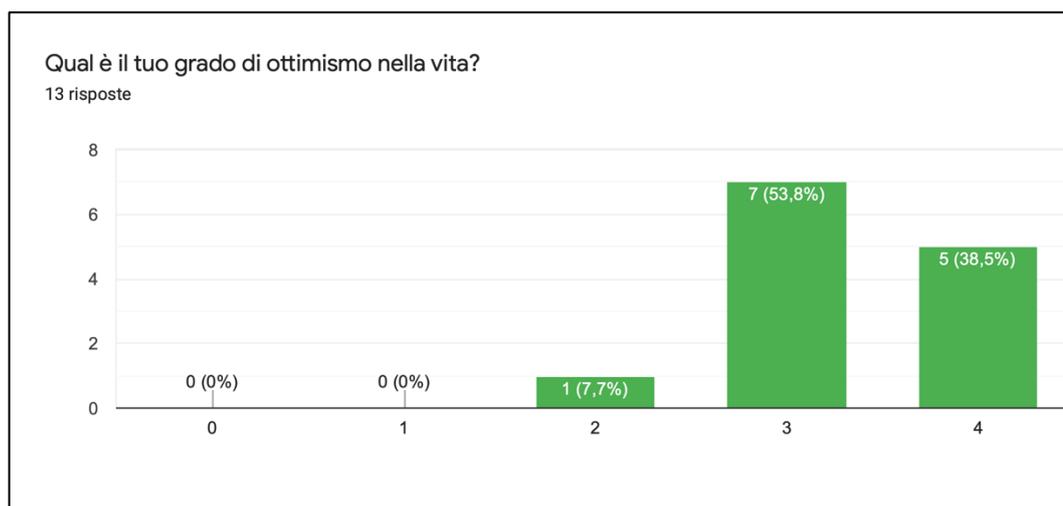
- **Imprenditore:**
  1. *Obiettivi:* alla domanda su cosa li ha spinti ad intraprendere la carriera di imprenditori, la maggior parte delle risposte si sono concentrate sul “bisogno di indipendenza”, molto importante anche seguire la propria passione e le prospettive economiche;



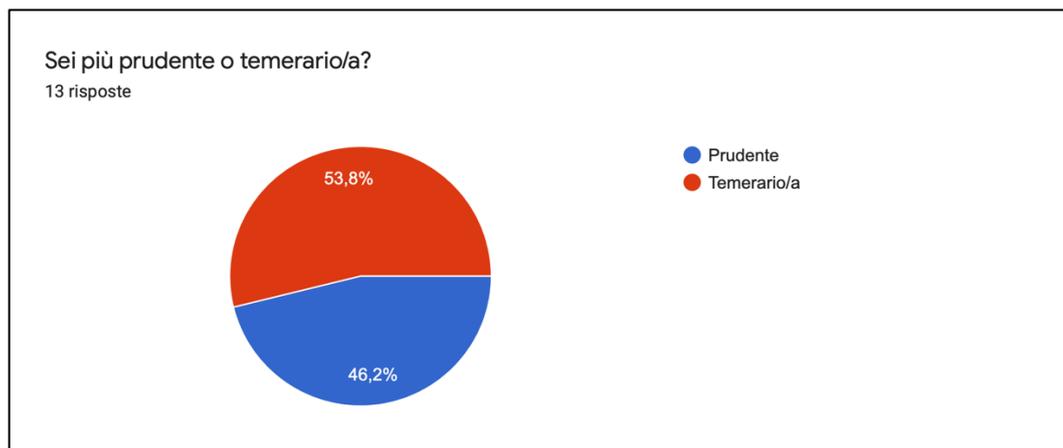
2. *Sicurezza di sé:* sul grado di fiducia che ripongono sulle proprie abilità da una scala da 0 a 4, la maggior parte ha risposto 4. Possiamo dire quindi che gli imprenditori hanno una tendenza ad essere molto sicuri delle proprie abilità, probabilmente è una delle caratteristiche basilari per poter aprire un'attività, la domanda è stata proposta proprio per confermare questa tesi;



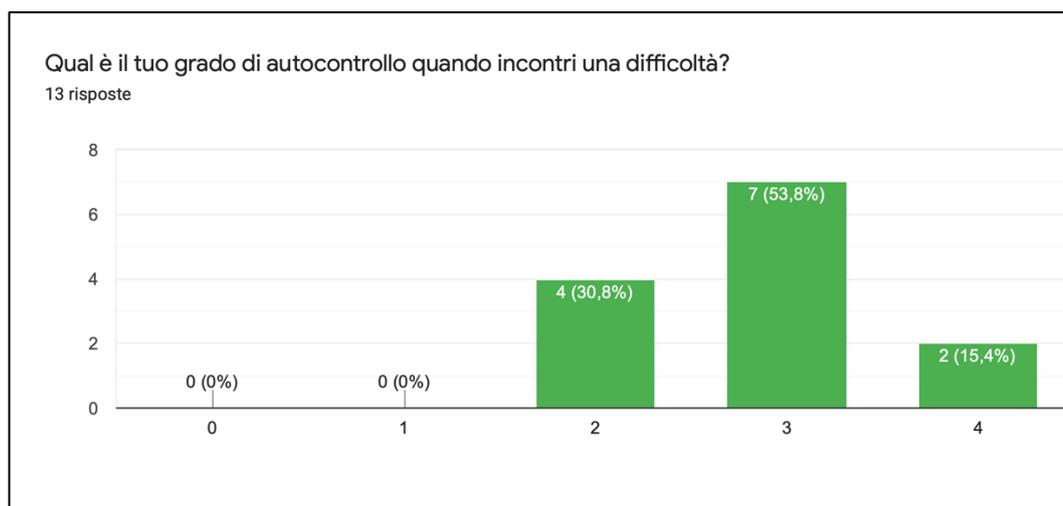
3. *Ottimismo*: per la quantità di ottimismo che hanno nella vita, da una scala da 0 a 4, la risposta con più voti è stata la terza opzione, seguita dalla quarta. Anche questo è un dato che riflette una delle caratteristiche che contraddistinguono da sempre chi fa impresa, la domanda è stata proposta al fine di confermare questa tesi;



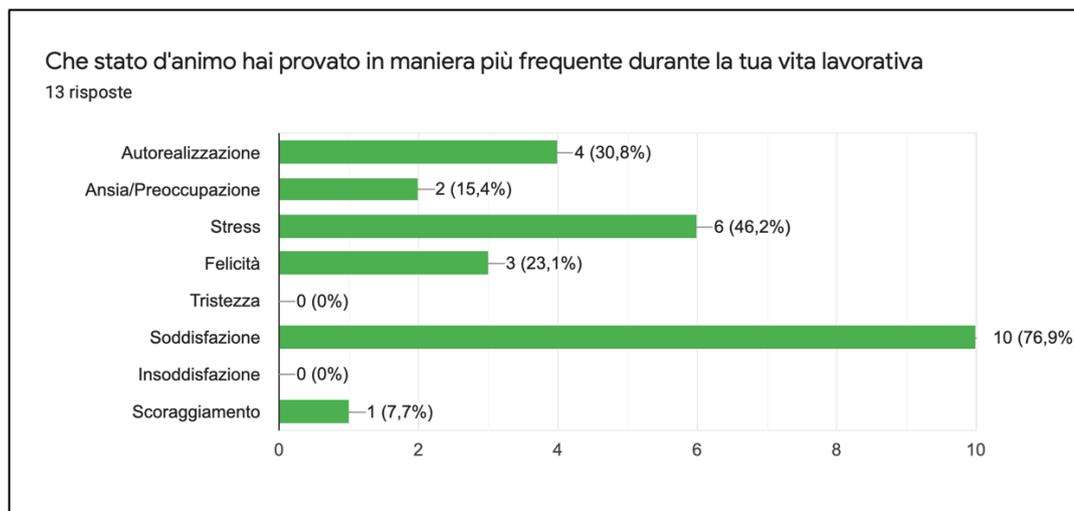
4. *Accettazione del rischio*: alla domanda sulla prudenza o temerarietà gli imprenditori intervistati si sono perfettamente divisi: metà ha risposto che è prudente, l'altra metà che è temeraria. Non è quindi detto che tutti gli imprenditori intraprendano decisioni ardite;



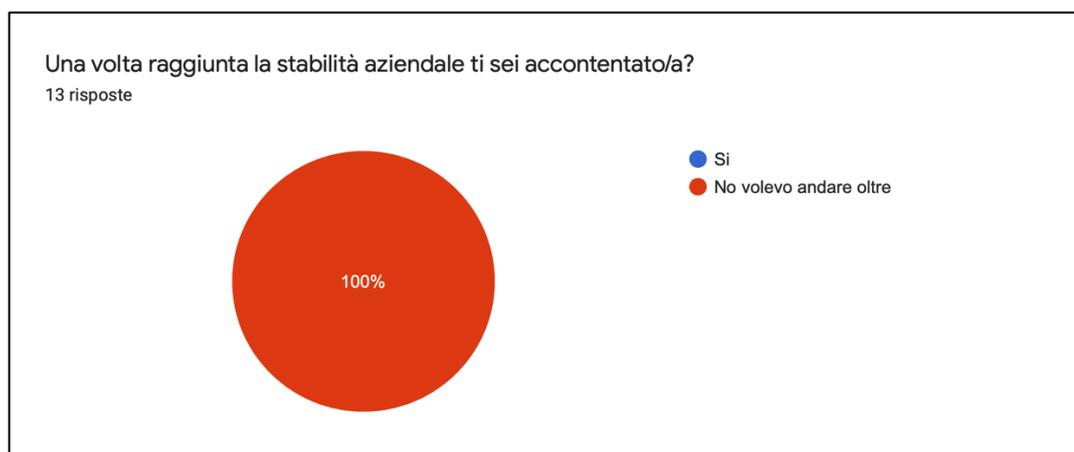
5. *Autocontrollo*: per il quesito di quanto autocontrollo mantengono a seguito di una difficoltà da 0 a 4, la risposta più votata è stata la terza, seguita dalla seconda. La vita di un imprenditore è ricca di scelte e momenti difficili, senza un buon autocontrollo sarebbe molto difficile resistere alla pressione continua, la domanda è stata posta appunto per verificare questa caratteristica personale di chi fa impresa;



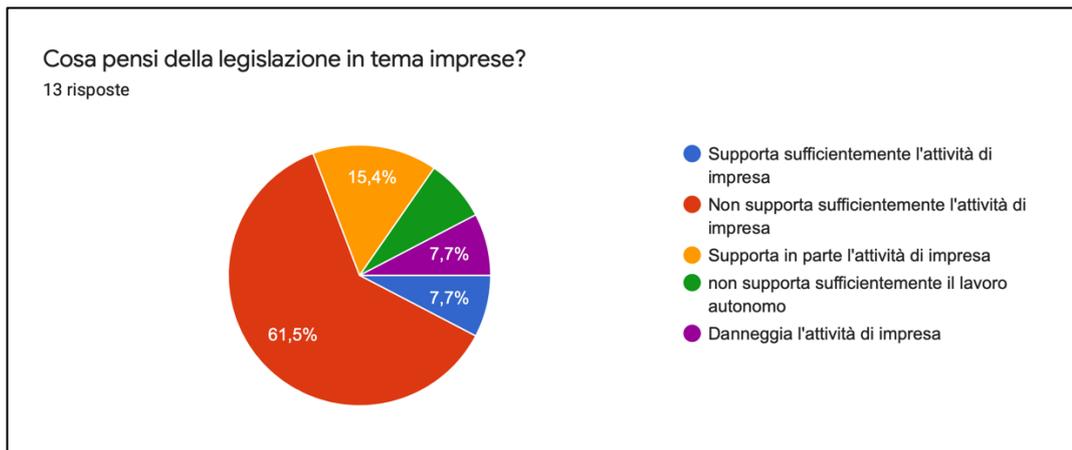
6. *Emozioni riguardanti la sua attività*: alla domanda con cui si chiede agli imprenditori intervistati che stato d'animo hanno provato maggiormente nella loro vita lavorativa, la maggior parte ha risposto che ha provato soddisfazione, a seguire poi lo stress e l'autorealizzazione;



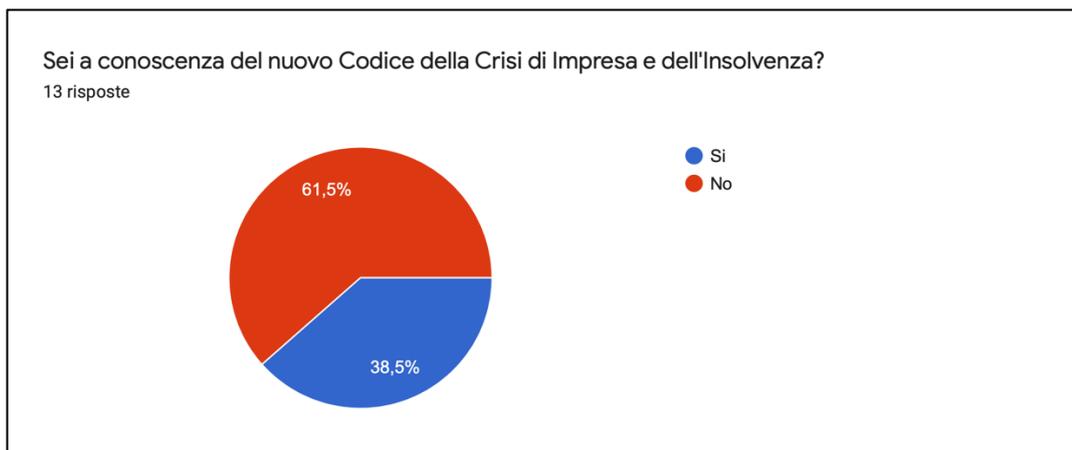
7. *Voglia di crescere*: per quanto riguarda la domanda sull'accontentarsi una volta raggiunta la stabilità aziendale, ha avuto la maggioranza assoluta la risposta "no, volevo andare oltre". Anche questa è stata una caratteristica che di solito appartiene alla maggioranza degli imprenditori che si è voluta verificare;



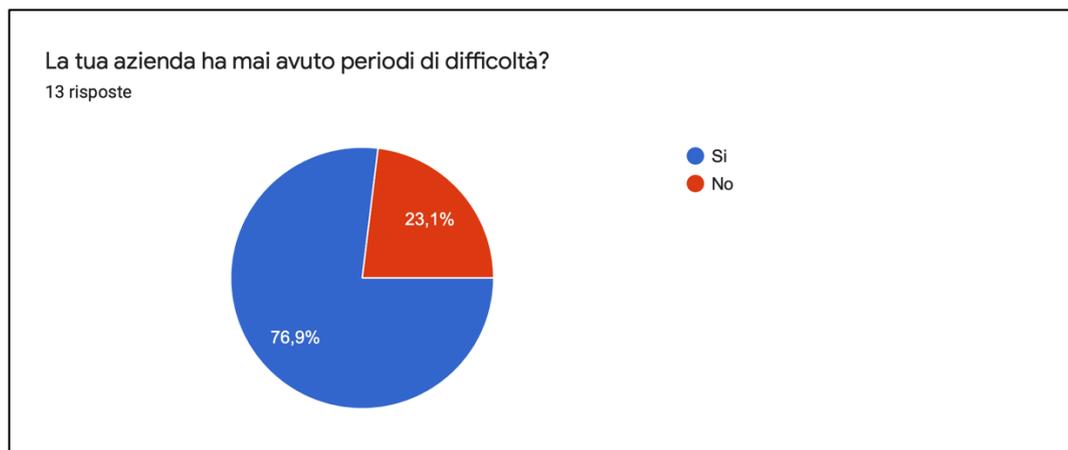
8. *Opinioni riguardanti la legislazione*: sulla legislazione in tema imprese sono stati dati più voti alla risposta "non supporta sufficientemente l'attività di impresa";



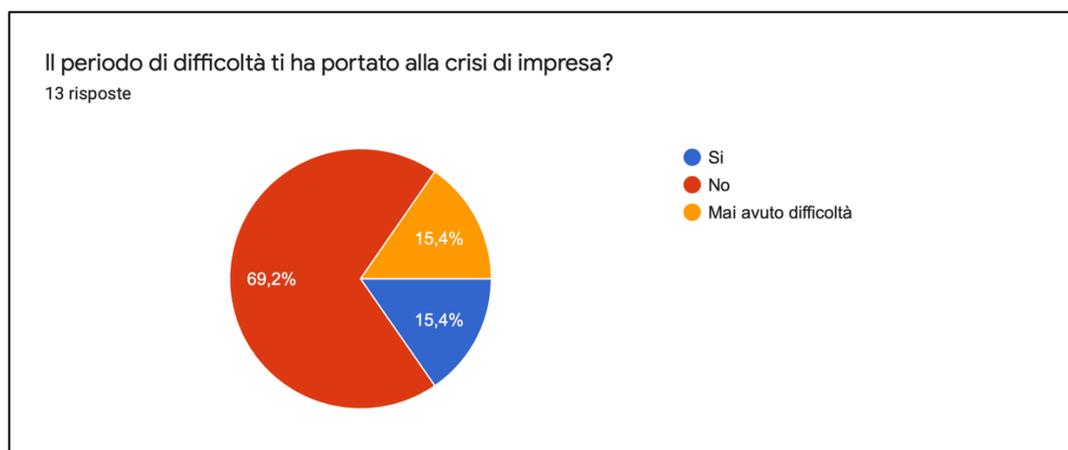
9. *Conoscenza delle normative attuali:* alla domanda sul fatto di essere o meno a conoscenza del nuovo Codice della Crisi la maggioranza ha risposto di “no”. Questo è un dato interessante dato che significa che la maggior parte degli imprenditori intervistati non tiene conto del cambiamento delle normative attuali, anche se a loro favore;



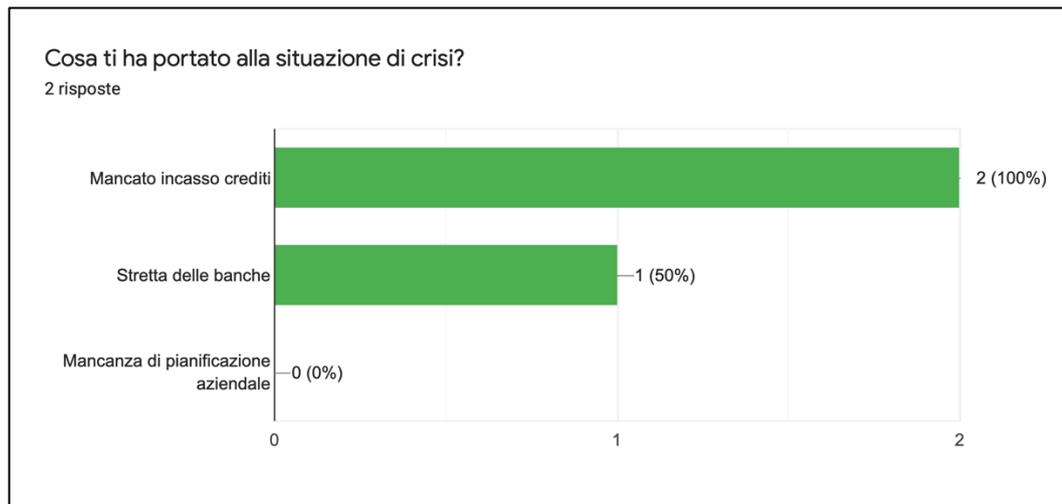
10. *Momenti difficili:* i momenti di difficoltà hanno accomunato quasi la totalità degli imprenditori sottoposti al questionario;



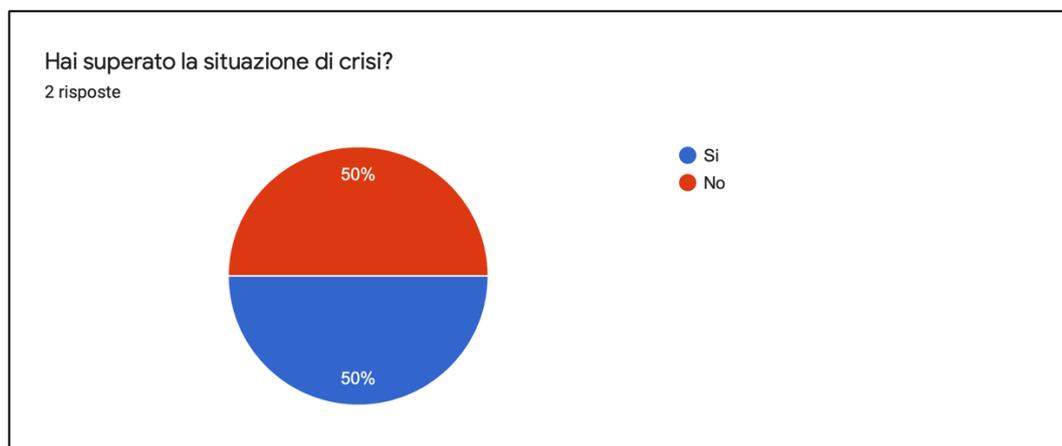
11. *Crisi*: per quanto riguarda la domanda che chiedeva se il periodo di difficoltà avesse anche portato alla crisi di impresa, la maggior parte degli intervistati ha risposto di “no”. Alla fine dell’analisi verranno fatte delle considerazioni sulle possibili motivazioni;



- *Crisi di impresa*: le risposte a questa sezione sono state troppo poche per riuscire ad avere dei dati precisi: infatti, solo 2 su 13 imprenditori intervistati sono entrati in questa parte di questionario.
  1. *Cause*: alla domanda dove si chiedeva quali fossero le cause che hanno portato ad una situazione di crisi la risposta sulla quale entrambi gli imprenditori sono stati concordi è stato il mancato incasso di crediti;



2. *Superamento della crisi*: per quanto riguarda il superamento o no della situazione di crisi, gli imprenditori intervistati si sono divisi: uno ha risposto in modo positivo e uno in modo negativo;



- *Procedure della crisi*: questa sezione si è aperta per l'imprenditore che ha risposto che non ha superato la crisi.
  1. *Procedura avviata*: si chiede che procedura è stata avviata a seguito della crisi e la risposta è stata che l'azienda è stata svenduta;
- *Recupero dalla crisi*: sezione aperta per l'imprenditore che aveva superato la crisi, purtroppo, per la mancanza di dati sufficienti, è impossibile poterne fare delle considerazioni.
  1. *Modalità di superamento della situazione di crisi*: alla domanda su come sono stati superati i momenti di crisi l'imprenditore ha risposto che è stato

importante il supporto della famiglia, le sue abilità e l'aver lavorato bene con la propria squadra in azienda;

2. *Modalità di superamento della crisi da un punto di vista caratteriale*: su che cosa gli ha permesso di superare la crisi la risposta è stata che è stata molto importante la fiducia in sé stesso;
  3. *Probabilità di aver situazioni di crisi nella vita di impresa*: per quanto riguarda la domanda su quante crisi ha passato la risposta è stata 1;
  4. *Grado di importanza della fortuna*: per il quesito sull'importanza della fortuna da 0 a 4, la risposta è stata 3;
  5. *Ruolo delle figure professionali*: l'utilità delle figure professionali è stata valutata 3 su una scala da 0 a 4, quindi si può dire che, nella sua esperienza, sono state molto utili;
- Fallimento: nessuno ha dato la risposta necessaria per aprire questa sezione del questionario;
  - Recupero: anche per questa sezione del questionario nessuno ha dato la risposta necessaria per aprirla;

Alla fine del questionario è stato lasciato uno spazio per chi volesse lasciare una propria riflessione personale, le risposte in sintesi sono state che non bisogna mai scoraggiarsi, pensare sempre in modo positivo, cercare di avere altre attività per scaricare la tensione perché è importante anche concedersi delle pause, circondarsi di professionisti per quanto riguarda ambiti che non si conoscono in quanto non è possibile sapere tutto e fare attenzione ai costi.

### *Considerazioni imprenditori*

Il questionario rivolto alla figura dell'imprenditore è riuscito a raccogliere dati sufficienti per delinearne le caratteristiche personali: il bisogno di indipendenza è la ragione principale che ha spinto i soggetti sottoposti al questionario ad intraprendere la loro carriera, sono contraddistinti poi da una spiccata fiducia nelle proprie abilità, un elevato ottimismo, un forte autocontrollo nei momenti critici e una spinta costante ad andare oltre a quello che hanno raggiunto. Per quanto riguarda l'aspetto della prudenza o della temerarietà, gli intervistati si sono divisi: non è infatti detto che tutti gli imprenditori si lancino sempre in avventure senza

timore, alcuni sono più riflessivi di altri nelle decisioni. Non è questa la sede per analizzare se sono i più temerari o i più prudenti ad aver avuto più successo, l'analisi che si voleva fare, in questo caso, era valutare se potesse esserci una correlazione con la crisi che, nei casi analizzati, non è stata trovata.

Lo stato d'animo e le emozioni che accompagnano i soggetti intervistati durante la loro vita sono: soddisfazione, stress e autorealizzazione; possiamo dire quindi che, nel complesso, gli imprenditori intervistati sono felici della loro scelta lavorativa, probabilmente per persone con le caratteristiche qui individuate è la sola scelta possibile per poter lavorare in modo soddisfacente.

Sono molto interessanti le risposte alle domande sulla legislazione italiana e sul nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'insolvenza: la maggior parte ha infatti dichiarato che la legislazione non supporta in modo sufficiente le imprese, però, alla domanda sul fatto di essere a conoscenza o meno del nuovo Codice, è stata selezionato maggiormente il no. Questo vuol dire che, per quanto riguarda gli imprenditori presi in causa, non c'è molta attenzione alle normative, anche se a loro favore, e questa potrebbe essere una causa di un momento di difficoltà. Non conoscere la legislazione, infatti, può portare gli imprenditori a non sfruttare i vantaggi che potrebbero derivarne o potrebbe portarli al declino in quanto non si conoscono le regole a cui sottostare per poter lavorare. È vero che esistono i professionisti del settore che possono aiutare le imprese in questo ma, oltre al fatto che è importante che anche il proprietario dell'impresa ne sia a conoscenza, queste figure dovrebbero essere prese in considerazione in tutti i momenti della vita di impresa, non solamente quando la situazione diventa più complessa.

Per quanto riguarda l'approccio alla crisi e al fallimento, sono doverose alcune considerazioni: erano state poste due domande, una relativa ai momenti di difficoltà e un'altra relativa al fatto se quei momenti di difficoltà avessero o meno portato alla crisi di impresa. Alla prima domanda quasi tutti hanno risposto che hanno avuto dei momenti di difficoltà, ma alla seconda solamente due hanno dichiarato di essere stati in crisi, sbloccando quindi la sezione del questionario relativa: il risultato è che sono arrivati pochissimi dati per quanto riguarda la crisi e il fallimento. La duplice domanda era stata fatta perché non tutti i momenti di difficoltà portano alla crisi di impresa e si voleva quindi farne una proporzione; invece, ci ha portato a fare un'altra importante considerazione: le persone sottoposte al questionario non sono state selezionate in modo causale, per alcune di queste, infatti, si sapeva che avessero passato dei

momenti di crisi, alcune avevano addirittura chiuso le loro attività, ed erano stati presi in causa proprio per questo motivo. Le motivazioni della loro risposta negativa alla domanda della crisi potrebbero essere state:

- Non aver capito il fatto che con “crisi di impresa” non si intendesse la chiusura della loro attività e quindi hanno risposto positivamente alla risposta sui momenti di difficoltà e negativamente su quella della crisi;
- Hanno compreso la domanda e sono stati effettivamente in crisi ma, avendola superata e non essendo andati incontro alla chiusura della propria attività, riguardando al passato, hanno la percezione che non sia stato un vero momento di difficoltà;
- Per orgoglio o per vergogna non hanno voluto rispondere sinceramente, nonostante l’anonimato dei questionari.

Il risultato è stato che il questionario non è riuscito a raccogliere abbastanza dati per poter essere continuato nelle sezioni relative al fallimento e al recupero, inoltre ha raccolto troppi pochi dati per poter fare delle analisi rilevanti nelle sezioni relative alla crisi di impresa, alle procedure della crisi e al recupero dalla crisi; sono stati comunque presentati lo stesso i dati acquisiti in quelle sezioni. Non si può dire che non fosse un risultato atteso: molti professionisti e imprenditori contattati prima della creazione del questionario al fine di approfondire la materia della crisi avevano i loro dubbi che si riuscissero ad ottenere molti dati su questo tema, in quanto agli imprenditori non piace parlarne perché guardano a questa tipologia di eventi con molta vergogna e anche il solo ammettere di essere stati in crisi non gli è semplice, nonostante siano riusciti anche ad evitarla. Probabilmente l’unico modo per riuscire a recuperare dei dati sarebbe quello di riformulare il questionario togliendo la possibilità di far aprire la sezione relativa alla crisi attraverso una domanda, ma chiedendola direttamente. Così facendo però, molti imprenditori avrebbero potuto abbandonare il questionario, non sentendosi presi in causa. La scelta era stata data per dare una completezza in più allo studio dato che non tutti i momenti di difficoltà sono così gravi da far andare l’impresa in crisi e togliendo questa scelta si sarebbe tolta la possibilità di intervistare più imprenditori ed avere quindi meno dati.

## 4. LE FIGURE PROFESSIONALI

### 4.1 DEFINIZIONE

Nel corso dell'attività di impresa l'imprenditore prima o poi avrà a che fare con le figure professionali quali commercialisti e avvocati che fanno parte della categoria di lavoratori autonomi descritti dall'articolo 2222 del Codice civile: persone fisiche che, in cambio di un corrispettivo, si obbligano a compiere un'opera o servizio con lavoro prevalentemente proprio e senza vincoli di subordinazioni nei confronti di un committente. Il libero professionista è un lavoratore autonomo che svolge una prestazione di tipo intellettuale, ciò significa che offre ai propri clienti le proprie conoscenze e la sua esperienza che proviene da relativi studi. Il libero professionista deve infatti il più delle volte essere iscritto in un apposito albo professionale, un elemento fondamentale senza il quale decadrebbe il diritto alla retribuzione per la prestazione effettuata, <<i>liberi professionisti devono inoltre rispettare delle regole deontologiche dettate per la propria specifica attività. Si tratta di un insieme di norme a cui il lavoratore deve attenersi per non incorrere in sanzioni da parte del proprio ordine di appartenenza>><sup>92</sup>.

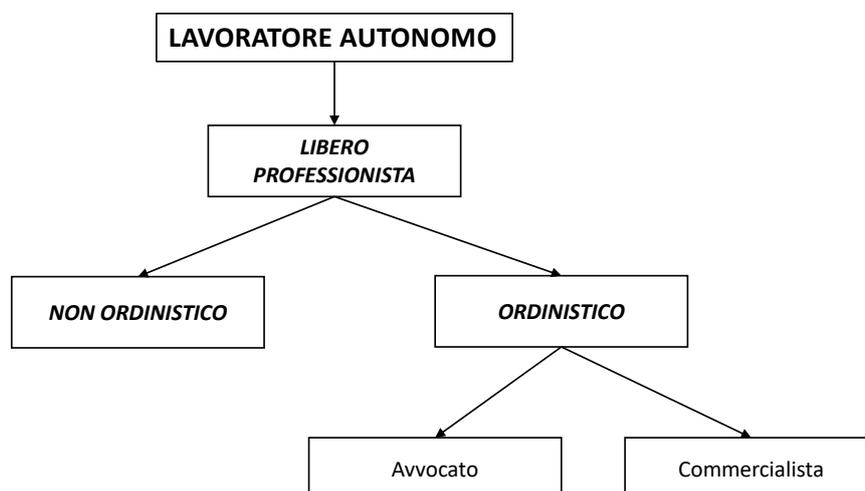


Figura 39: Diramazioni del lavoratore autonomo

Per valutare la prestazione di un libero professionista si guarda la diligenza: il professionista non deve rispondere del suo operato se non riesce a raggiungere il risultato affidatogli dal cliente, ma ne risponderà solamente quando non è stata utilizzata la diligenza richiesta per

<sup>92</sup> [https://www.laleggepertutti.it/455429\\_quali-sono-i-liberi-professionisti#Liberi\\_professionisti\\_chi\\_sono](https://www.laleggepertutti.it/455429_quali-sono-i-liberi-professionisti#Liberi_professionisti_chi_sono)

quel tipo di compito; si parla quindi di obbligo di mezzi e non di risultato, il professionista garantirà solamente il suo impegno affinché il risultato sperato possa essere raggiunto, ma non garantirà il suo raggiungimento.

Andremo ora a definire e a descrivere brevemente l'attività dei commercialisti e degli avvocati per individuare meglio le altre figure della crisi da prendere in causa per studiare la crisi di impresa:

- *Commercialista*: <<professionista, fornito della laurea in economia e commercio (il cui titolo è perciò, più esattamente, dottore commercialista), al quale è per legge riconosciuta competenza tecnica nelle materie commerciali, economiche, finanziarie, tributarie e di ragioneria, previo conseguimento della relativa abilitazione professionale e l'iscrizione nell'apposito albo, tenuto dal Consiglio dell'ordine>><sup>93</sup>. I commercialisti hanno dimestichezza con le seguenti materie<sup>94</sup>:
  - Ragioneria;
  - Contabilità;
  - Diritto commerciale;
  - Fisco;
  - Diritto tributario;
  - Diritto del lavoro.

Più in specifico, i compiti di un commercialista possono essere:

- Fornire delle consulenze in materia fiscale-tributaria;
- Dare supporto alle aziende nei momenti di start up o riorganizzazione;
- Gestire la contabilità di imprese clienti;
- Effettuare le dichiarazioni dei redditi per persone fisiche;
- Rappresentare le imprese presso gli organi giurisdizionali tributari;
- Valutare le imprese.

La figura del commercialista è quindi importante in qualsiasi fase dell'impresa, non solo nei momenti critici;

---

<sup>93</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/commercialista/>

<sup>94</sup> <https://www.addlance.com/blog/commercialista-cosa-fa/>

- *Avvocato*: <<professionista forense che assiste la parte nel giudizio; fornito di laurea in legge e necessariamente iscritto nell'albo professionale>><sup>95</sup>. Ci possono essere diverse aree di specializzazione che a seguito della modifica del D.M. n. 144/2015 sono<sup>96</sup>:
  - Diritto civile;
  - Diritto penale;
  - Diritto amministrativo;
  - Diritto del lavoro e della previdenza sociale;
  - Diritto tributario, doganale e della fiscalità internazionale;
  - Diritto internazionale;
  - Diritto dell'Unione europea;
  - Diritto dei trasporti e della navigazione;
  - Diritto della concorrenza;
  - Diritto dell'informazione, della comunicazione digitale e della protezione dei dati personali;
  - Diritto della persona, delle relazioni familiari e dei minorenni;
  - Tutela dei diritti umani e protezione internazionale;
  - Diritto dello sport.

Di tutti questi noi andremo ad analizzare il secondo, cioè il diritto penale che racchiude gli indirizzi di:

- Diritto penale della persona;
- Diritto penale della pubblica amministrazione;
- Diritto penale dell'ambiente, dell'urbanistica e dell'edilizia;
- Diritto penale dell'economia e dell'impresa;
- Diritto penale della criminalità organizzata e delle misure di prevenzione;
- Diritto dell'esecuzione penale;
- Diritto penale dell'informazione, di internet e delle nuove tecnologie.

Quello che interessa per l'analisi fulcro di questa tesi è la figura dell'avvocato che si occupa di diritto penale dell'economia e dell'impresa, in quanto si vuole avere il punto

---

<sup>95</sup>[https://www.treccani.it/vocabolario/avvocato/#:~:text=avvocato%20s.%20m.%20\(f.&text=%C2%ABassumere%20un%20avvocato%C2%BB%5D.,rappresenta%20la%20parte\)%3A%20a.](https://www.treccani.it/vocabolario/avvocato/#:~:text=avvocato%20s.%20m.%20(f.&text=%C2%ABassumere%20un%20avvocato%C2%BB%5D.,rappresenta%20la%20parte)%3A%20a.)

<sup>96</sup><https://www.altalex.com/documents/news/2020/12/13/avvocato-specialista#p2>

di vista professionale di questa figura sulle questioni di crisi e chiusura delle attività, così da confrontarlo con quello del commercialista e soprattutto dell'imprenditore.

## 4.2 METODO DI ANALISI

Le figure professionali analizzate per l'integrazione dei dati acquisiti dagli imprenditori sono commercialisti e avvocati, andremo ora a spiegare la metodologia di analisi di entrambe le figure.

### *Questionario per i commercialisti*

Il questionario serve per integrare e dare più credito alle domande che sono state poste all'imprenditore, ci da infatti il punto di vista del commercialista su come è genericamente gestita la crisi e quali sono gli errori e le problematiche più comuni. Il questionario è composto da due sezioni:

- Commercialista;
- Riflessione (facoltativa).

Le risposte saranno usate per confrontare i dati delle altre interviste per rispondere in modo più completo e preciso possibile alle domande obiettivo di questa tesi.

Le domande e le relative spiegazioni sono:

- *Commercialisti nella crisi di impresa*: una serie di domande utili per analisi sulla crisi di impresa e poter poi incrociare i dati degli altri protagonisti della crisi facendone poi successive considerazioni:
  1. *Errori comuni degli imprenditori in crisi*: verrà chiesto al professionista di indicare quali siano nella sua esperienza gli errori più comuni che commettono gli imprenditori in crisi per poter poi riuscire a farne delle considerazioni generali;

Quali sono gli errori più comuni degli imprenditori in crisi? \*

- Non avere sistemi di monitoraggio e quindi accorgersi troppo tardi delle difficoltà
- Non affidarsi subito ad un professionista
- Avere poca competenza con la parte contabile della propria azienda
- Sottovalutare la difficoltà
- Affidarsi ai consigli di persone sbagliate nella disperazione
- Altro...

2. *Giustizia*: si analizza la percezione di giustizia del professionista in tema dei processi fallimentari a cui ha partecipato;

Esiste la giustizia nei processi di fallimento nella maggior parte dei casi? \*

- Sì
- No
- A volte

3. *Gestione della crisi*: interessante capire come bisognerebbe gestire la crisi di impresa secondo l'opinione dei commercialisti per poter poi incrociare i dati raccolti dagli imprenditori ed effettuare le relative considerazioni;

Come bisognerebbe gestire una situazione di crisi per poter risanare la propria azienda? \*

Testo risposta lunga

---

4. *Fiducia che gli imprenditori ripongono nel professionista*: si cerca di capire quanto gli imprenditori in crisi ascoltino o meno i pareri dei commercialisti per valutare se potrebbe esserci una correlazione al fallimento;

Quanto ti ascoltano gli imprenditori? \*

	0	1	2	3	4	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

5. *Disponibilità economiche*: è interessante capire quanto impattino le disponibilità economiche dell'imprenditore sulla difesa durante il fallimento;

Quanto impattano le disponibilità economiche dell'imprenditore in queste situazioni? \*

	0	1	2	3	4	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

6. *Emozioni*: qui c'è l'intenzione di capire che impatto emotivo ha il fallimento dell'imprenditore per la figura del commercialista;

Come ti senti quando un tuo cliente è in difficoltà e nel peggiore dei casi perde tutto? \*

- Frustrato perché alcune cose potevano andare diversamente
- Fa parte del mio lavoro
- Demotivato
- Altro...

7. *Stigma dell'imprenditore*: si chiede se anche gli avvocati percepiscono la visione negativa che si ha verso un imprenditore la cui società è fallita;

È vero che l'imprenditore con l'impresa fallita è stigmatizzato dalla società? \*

- Sì
- No

8. *Attività post-fallimento*: per capire la tendenza degli imprenditori dopo il fallimento e incrociare così i dati presi da quest'ultimi;

Che cosa fanno gli imprenditori a seguito di un fallimento per la maggior parte dei casi? \*

- Aprono o partecipano ad una nuova attività
- Lavorano come dipendenti
- Non so

9. *Responsabilità della crisi*: molto utili ai fini delle considerazioni finali capire come le varie figure della crisi si percepiscano e assegnino le responsabilità;

Nella maggior parte dei casi chi ha la maggiore responsabilità nel superamento o no da una situazione di crisi che potrebbe portare al fallimento? \*

- Commercialista
- Avvocato
- Imprenditore
- Tutte le precedenti opzioni

10. *Opinioni riguardanti la legislazione in tema imprese del nostro paese*: si vuole capire come secondo i commercialisti dovrebbe cambiare la parte istituzionale in tema di impresa;

Come dovrebbe cambiare la parte istituzionale? \*

- Fare in modo che un imprenditore con l'attività fallita (non per atti illegali) possa avere altre possibilità
- Con il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza è già stato fatto molto
- Avere pene più severe per l'imprenditore
- Dare più supporto alle imprese
- Altro...

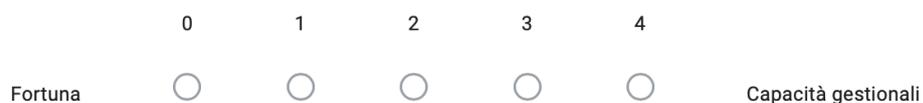
11. *Modalità dell'attività di impresa*: si vuole capire come secondo i commercialisti dovrebbe cambiare il modo di fare impresa;

Come dovrebbe cambiare il modo di fare impresa? \*

- Più attenzione e pianificazione da parte degli imprenditori
- Avere dei sistemi di monitoraggio della situazione per identificare subito una situazione a rischio
- Farsi supportare dai professionisti non solo quando è ormai troppo tardi
- Altro...

12. *Grado di importanza della fortuna*: è un punto che viene chiesto anche alle altre figure della crisi per capire secondo ogni punto di vista quanto ritengono importante l'aspetto della fortuna per superare una situazione critica;

Ci vuole più fortuna o capacità gestionali dell'imprenditore per superare la crisi ed evitare il fallimento?



13. *Propensione all'impresa*: con questo punto l'obiettivo è quello di capire come viene vista l'attività di imprenditore dai professionisti, in questo caso i commercialisti;

Faresti mai l'imprenditore? \*

- Sì
- No

Nel caso in cui la risposta all'ultima domanda della sezione "commercialisti nella crisi di impresa" sia negativa si aprirà una sezione apposita che chiederà:

Perché non faresti mai l'imprenditore? \*

Testo risposta lunga

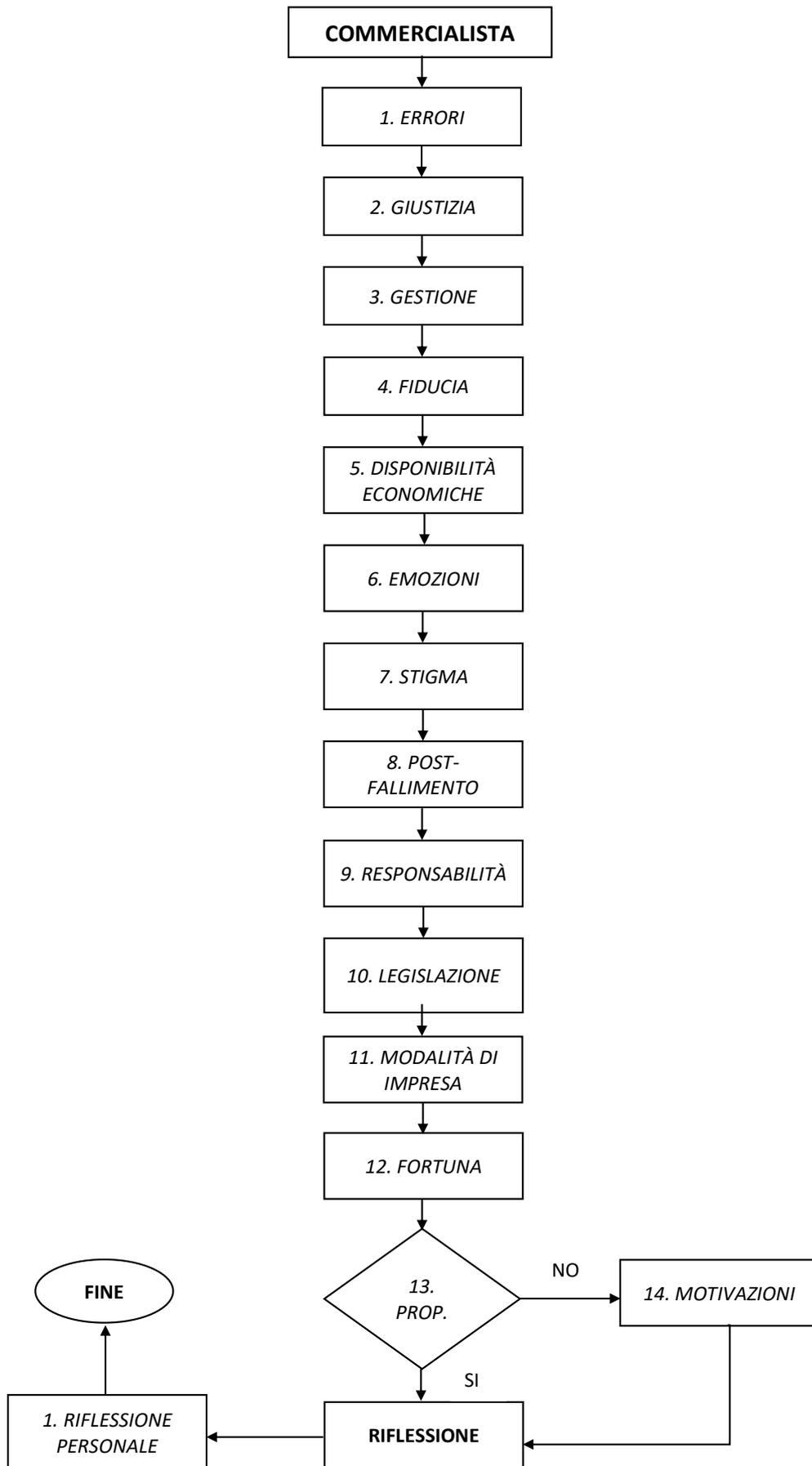
---

Alla fine del questionario ci sarà un apposito spazio per i commercialisti nel caso in cui volessero lasciare qualche consiglio o riflessione personale che potrebbe aiutare a dare più completezza allo studio.

Che consiglio o che riflessione personale ti sentiresti di lasciare?

Testo risposta lunga

---



*Schema questionario commercialisti*

### Questionario per gli avvocati

Questo questionario ha lo stesso scopo di quello relativo ai commercialisti, infatti, le domande poste al suo interno saranno molto simili per poterne poi fare delle considerazioni. Il questionario è composto dalle seguenti sezioni:

- Avvocato;
- Riflessione (facoltativa).

Nello specifico le domande saranno:

- *Avvocati nella crisi di impresa*: una serie di domande utili proposte ad avvocati per fare delle analisi sulla crisi di impresa:
  1. *Errori comuni degli imprenditori in crisi*: verrà chiesto al professionista di indicare quali siano nella sua esperienza gli errori più comuni che commettono gli imprenditori in crisi;

Quali sono gli errori più comuni degli imprenditori in crisi? \*

- Non avere sistemi di monitoraggio e quindi accorgersi troppo tardi delle difficoltà
- Non affidarsi subito ad un professionista
- Avere poca competenza con la parte contabile della propria azienda
- Sottovalutare la difficoltà
- Affidarsi ai consigli di persone sbagliate nella disperazione
- Altro...

2. *Giustizia*: si analizza la percezione di giustizia del professionista in tema dei processi fallimentari a cui ha partecipato;

Esiste la giustizia nei processi di fallimento nella maggior parte dei casi? \*

- Sì
- No
- A volte

3. *Difesa*: qui si vuole capire chi secondo gli avvocati riesce a difendersi in tribunale e se è sufficiente essere nel giusto. Questo servirà per delle riflessioni finali;

Chi riesce a difendersi? è vero che non sempre avere ragione è sufficiente? \*

Testo risposta lunga

4. *Fiducia che gli imprenditori ripongono nel professionista*: si cerca di capire quanto gli imprenditori in crisi ascoltino o meno i pareri degli avvocati per valutare se potrebbe esserci una correlazione al fallimento;

Quanto ti ascoltano gli imprenditori? \*

Poco      0      1      2      3      4      Molto

5. *Disponibilità economiche*: è interessante capire quanto impattino le disponibilità economiche dell'imprenditore sulla difesa durante il fallimento;

Quanto impattano le disponibilità economiche dell'imprenditore in queste situazioni? \*

Poco      0      1      2      3      4      Molto

6. *Emozioni*: qui c'è l'intenzione di capire che impatto emotivo ha il fallimento dell'imprenditore per la figura dell'avvocato;

Come ti senti quando un tuo cliente è in difficoltà e nel peggiore dei casi perde tutto? \*

- Frustrato perché alcune cose potevano andare diversamente
- Fa parte del mio lavoro
- Demotivato
- Altro...

7. *Stigma dell'imprenditore*: qui si chiede se anche gli avvocati percepiscono la visione negativa che si ha verso un imprenditore la cui società è fallita;

È vero che l'imprenditore con l'impresa fallita è stigmatizzato dalla società? \*

- Sì
- No

8. *Attività post-fallimento*: per capire la tendenza degli imprenditori dopo il fallimento e incrociare così i dati presi da questi ultimi;

Che cosa fanno gli imprenditori a seguito di un fallimento per la maggior parte dei casi? \*

- Aprono o partecipano ad una nuova attività
- Lavorano come dipendenti
- Non so

9. *Responsabilità della crisi*: molto utili ai fini delle considerazioni finali capire come le varie figure della crisi si percepiscano;

Nella maggior parte dei casi chi ha la maggiore responsabilità nel superamento o no da una situazione di crisi che potrebbe portare al fallimento? \*

- Commercialista
- Avvocato
- Imprenditore
- Tutte le precedenti opzioni

10. *Opinioni riguardanti la legislazione in tema imprese del nostro paese: si vuole capire come secondo gli avvocati dovrebbe cambiare la parte istituzionale in tema di impresa;*

Come dovrebbe cambiare la parte istituzionale? \*

- Fare in modo che un imprenditore con l'attività fallita (non per atti illegali) possa avere altre possibilità
- Con il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza è già stato fatto molto
- Avere pene più severe per l'imprenditore
- Dare più supporto alle imprese
- Altro...

11. *Modalità dell'attività di impresa: si vuole capire come secondo gli avvocati dovrebbe cambiare il modo di fare impresa;*

Come dovrebbe cambiare il modo di fare impresa? \*

- Più attenzione e pianificazione da parte degli imprenditori
- Avere dei sistemi di monitoraggio della situazione per identificare subito una situazione a rischio
- Farsi supportare dai professionisti non solo quando è ormai troppo tardi
- Altro...

12. *Grado di importanza della fortuna*: è un punto che viene chiesto anche alle altre figure della crisi per capire secondo ogni punto di vista quanto ritengono importante la fortuna per superare una situazione critica;

Ci vuole più fortuna o capacità gestionali dell'imprenditore per superare la crisi ed evitare il fallimento?

	0	1	2	3	4	
Fortuna	<input type="radio"/>	Capacità gestionali				

13. *Propensione all'impresa*: con questo punto l'obiettivo è quello di capire come viene vista l'attività di imprenditore dai professionisti, in questo caso i commercialisti;

Faresti mai l'imprenditore? \*

Sì

No

Nel caso in cui la risposta a questa domanda sia negativa si aprirà una sezione apposita che chiederà:

Perché non faresti mai l'imprenditore? \*

Testo risposta lunga

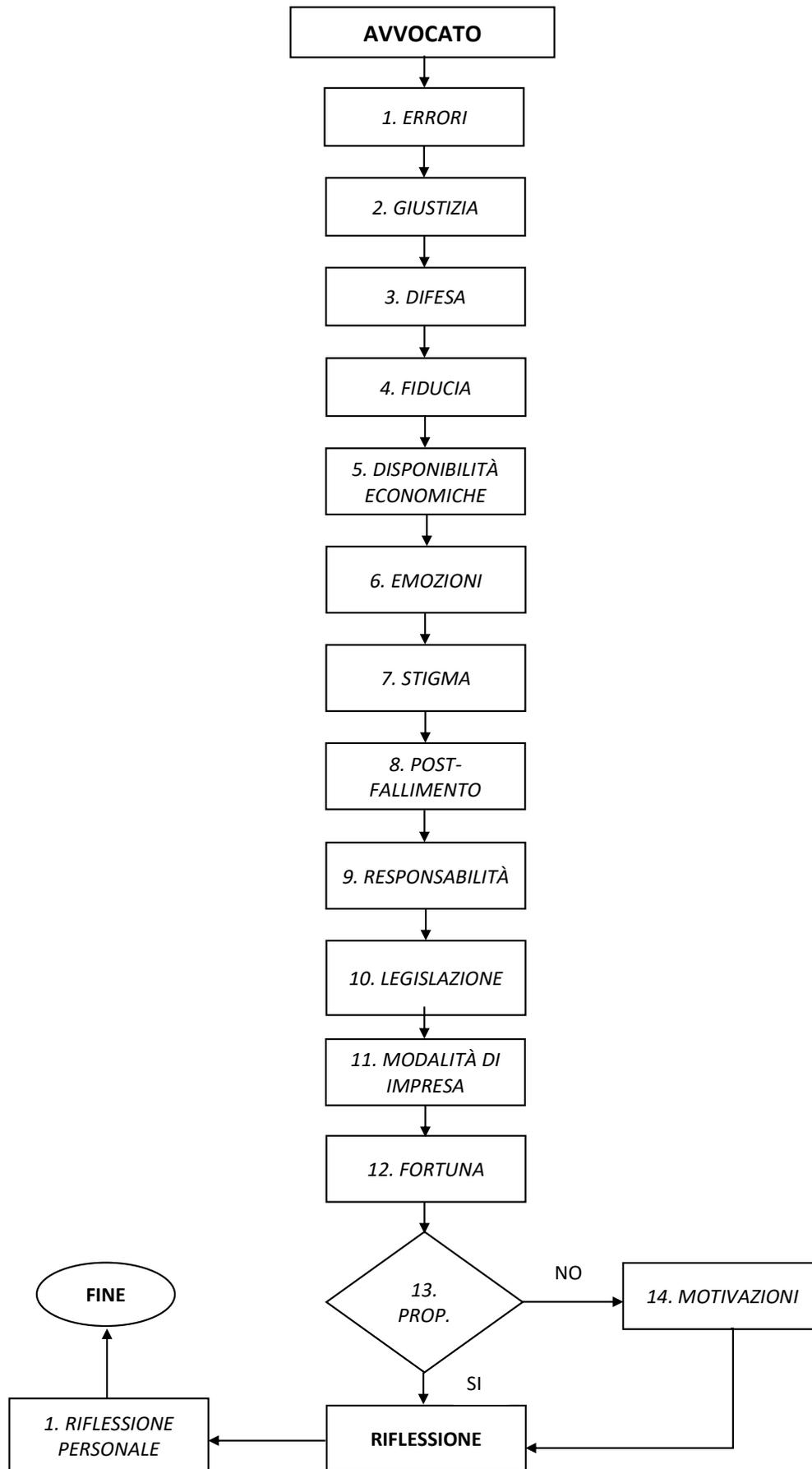
---

Alla fine del questionario ci sarà un apposito spazio per i commercialisti nel caso in cui volessero lasciare qualche consiglio o riflessione personale che potrebbe aiutare a dare più completezza allo studio.

Che consiglio o che riflessione personale ti sentiresti di lasciare?

Testo risposta lunga

---



*Schema questionario avvocati*

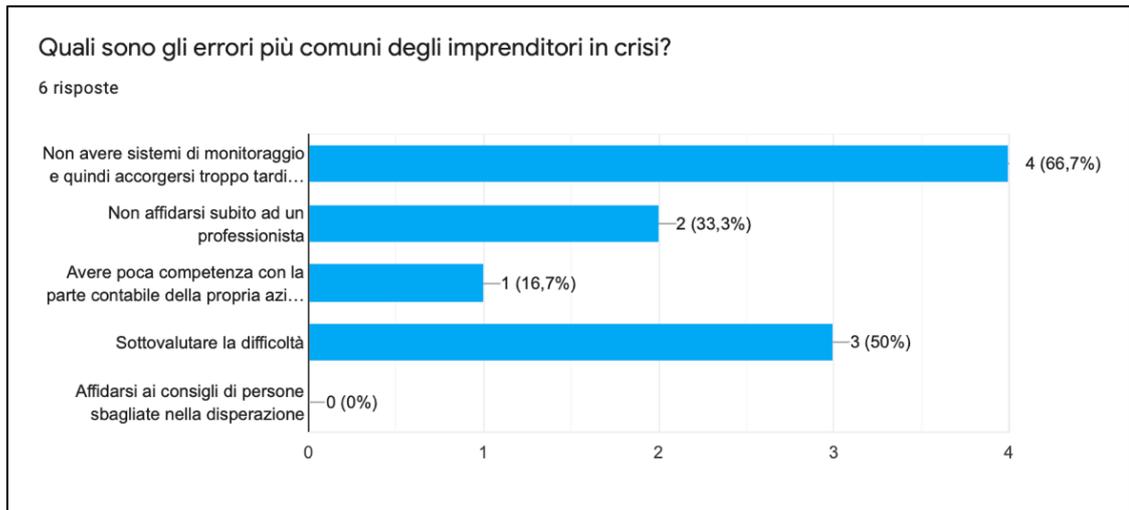
### 4.3 ANALISI DEI DATI

Dai dati raccolti possiamo identificare delle tendenze e delle risposte chiave che ci aiuteranno a dare risposta alla problematica obiettivo di questa tesi.

#### *Risposte dei commercialisti*

Sono stati sottoposti al questionario sei commercialisti che rimarranno anonimi, le risposte sono state:

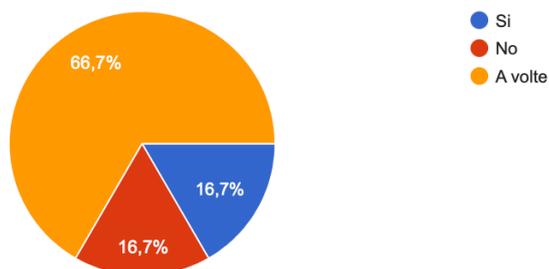
1. *Errori comuni degli imprenditori in crisi*: alla risposta della domanda relativa agli errori degli imprenditori, i commercialisti sottoposti al questionario hanno risposto in maggioranza che l'errore più comune sta nel "non avere sistemi di monitoraggio e quindi accorgersi troppo tardi delle difficoltà", a cui segue il "sottovalutare le difficoltà", "non affidarsi subito ad un professionista" e l'aver poca competenza. La problematica più riscontrata è quindi relativa al non accorgersi in tempo della crisi che è causata sia dalla mancanza di sistemi di monitoraggio che dal fatto di sottovalutare il problema fino a quando è ormai troppo tardi;



2. *Giustizia*: alla domanda sulla giustizia nei processi di fallimento la maggioranza ha risposto che esiste "a volte", non c'è quindi un sentimento di assoluta fiducia sulla giustizia in questi casi;

Esiste la giustizia nei processi di fallimento nella maggior parte dei casi?

6 risposte



3. *Gestione della crisi*: su come bisognerebbe gestire una situazione di crisi le risposte date dai commercialisti sono state soprattutto relative all'analizzare la situazione, imparare a riconoscere i momenti di difficoltà accettandoli come tali e agire di conseguenza. C'è chi consiglia di distaccarsi nel momento in cui è arrivato il momento di affrontare la crisi e di affidarsi ai professionisti del settore;

Come bisognerebbe gestire una situazione di crisi per poter risanare la propria azienda?

6 risposte

Analizzare la situazione e predisporre delle azioni correttive, valutando anche eventuali alternative

analizzando i motivi per cui si è arrivata a tale situazione, studiare il passato

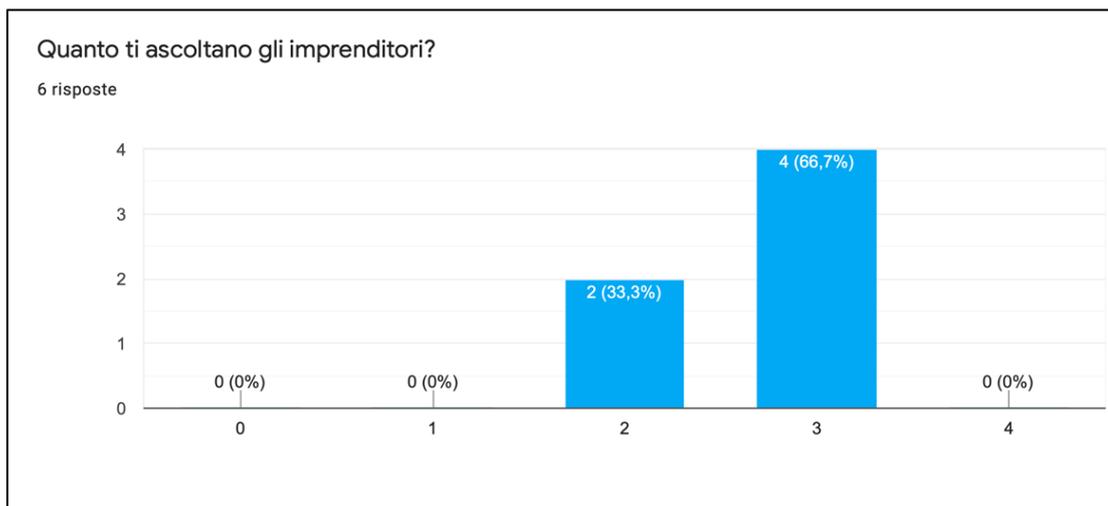
saper riconoscere la crisi ed accettarla

AGIRE CON COMPETENZA IL PIU' VELOCEMENTE POSSIBILE E RICONOSCERE LE DIFFICOLTA'

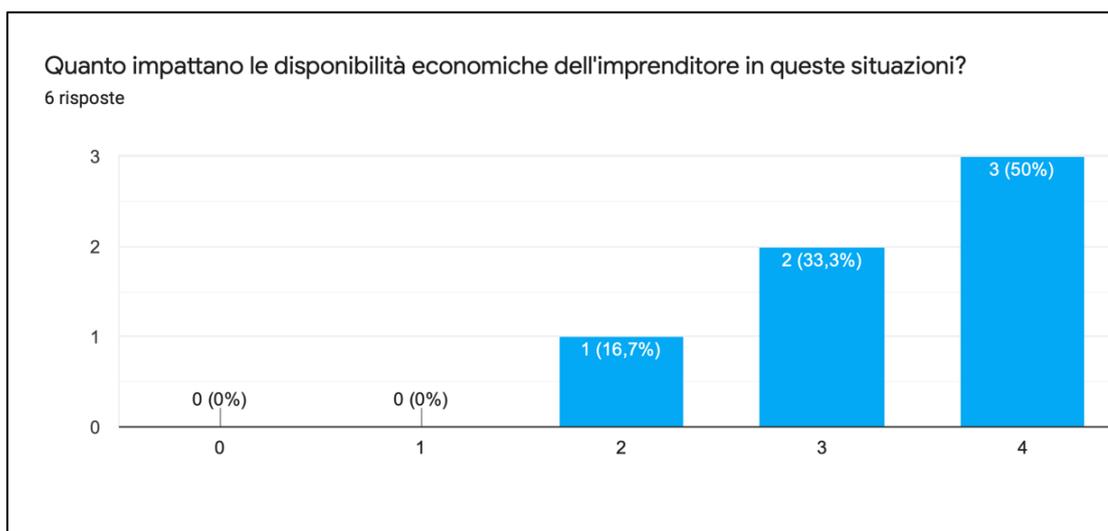
Coinvolgere tutti i componenti evidenziando le possibilità per la riuscita

prevederla per evitare di accorgersi della stessa quando oramai è troppo tardi e poi nell'affrontarla essere distaccati ed avvalersi di professionisti del settore

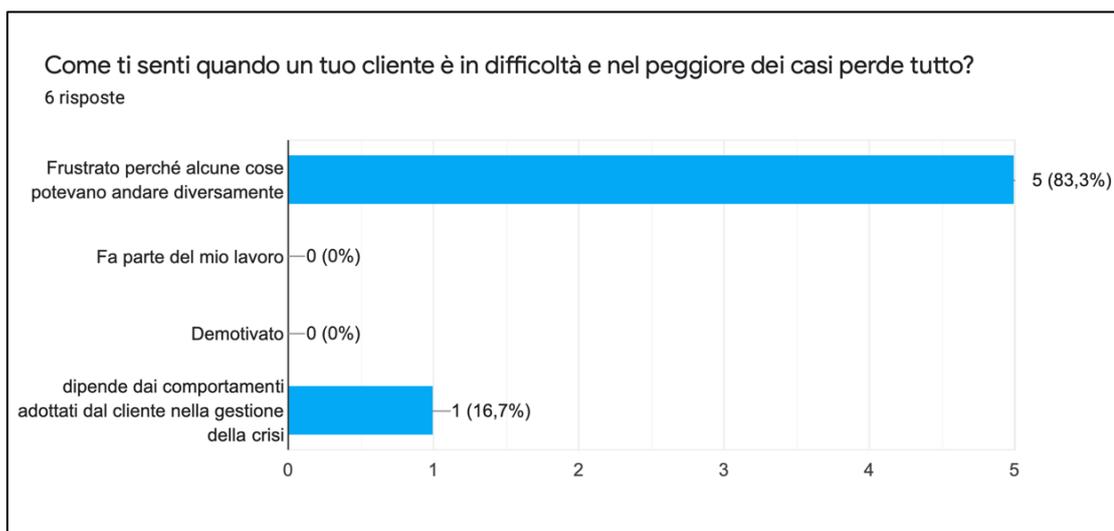
4. *Fiducia che gli imprenditori ripongono nel professionista*: le risposte alla domanda riguardante la fiducia che hanno gli imprenditori nei confronti del professionista sono state abbastanza omogenee: da una scala da 0 a 4 la maggior parte dei commercialisti si sente ascoltata dai propri assistiti con un valore di 3. Questo vuol dire che tutto sommato gli imprenditori con cui hanno avuto a che fare ascoltano i pareri del professionista, cosa che poteva essere una causa del peggioramento della situazione di crisi;



5. *Disponibilità economiche*: l'impatto che hanno le disponibilità economiche sulle situazioni critiche da una scala da 0 a 4 ha ricevuto la maggioranza di voti sulla quarta opzione e nessuno ha risposto meno di 2. Questo vuol dire che tutti i commercialisti che hanno partecipato al questionario ritengono che sia una cosa molto importante per l'uscita dalla crisi;



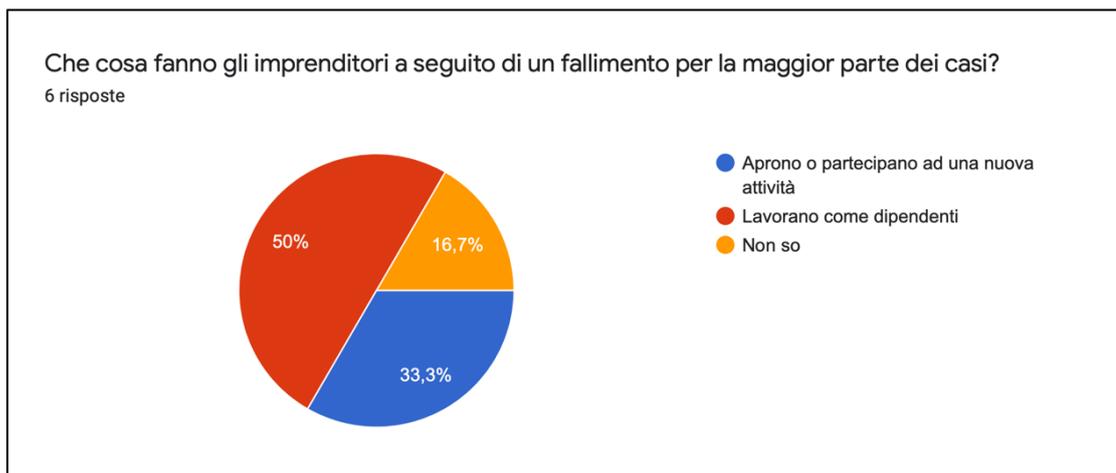
6. *Emozioni*: per la reazione del commercialista al fallimento di un suo cliente, ha ricevuto quasi la maggioranza assoluta la risposta che si sentivano frustrati perché alcune cose potevano andare in modo diverso;



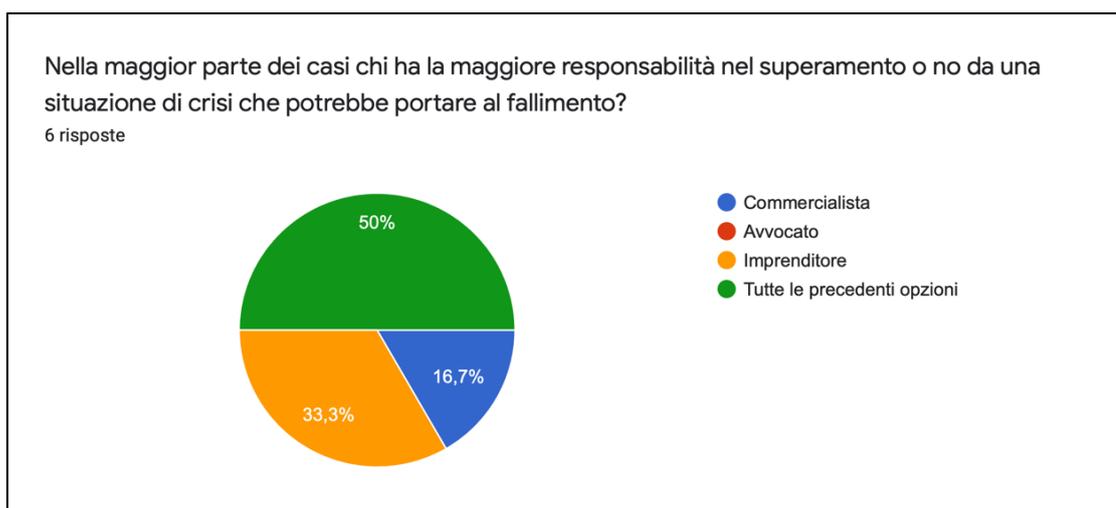
7. *Stigma dell'imprenditore*: alla domanda con cui si chiede al professionista se, secondo la sua percezione, è vero che l'imprenditore è visto malamente dalla società, la maggioranza ha risposto in modo affermativo;



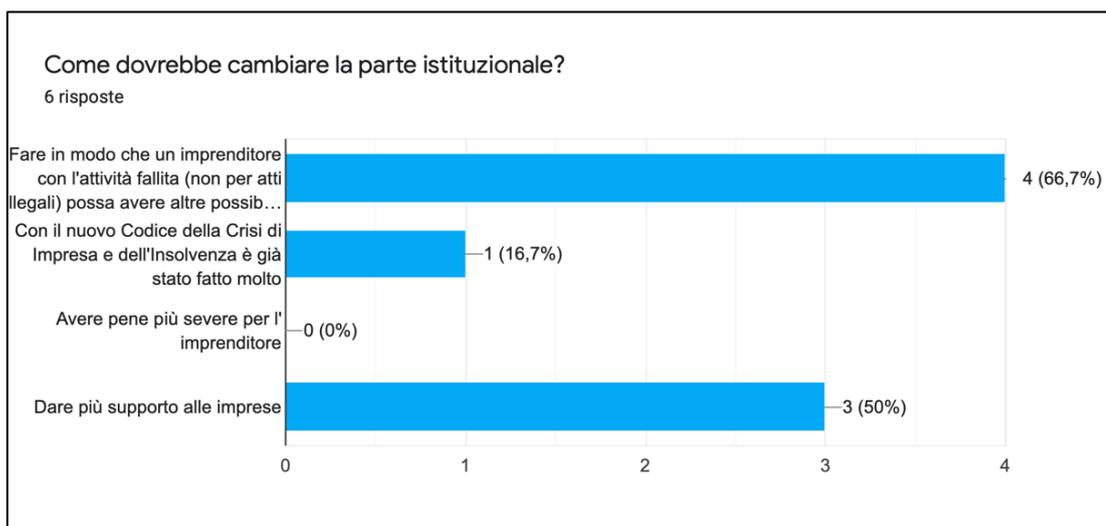
8. *Attività post-fallimento*: per quanto riguarda il quesito relativo alle attività post – fallimento degli imprenditori, la maggior parte dei commercialisti ha risposto che vanno a lavorare come dipendenti o che aprono una nuova attività. Nonostante aver passato dei momenti difficili, gli imprenditori con cui i professionisti hanno avuto delle relazioni, hanno avuto comunque la forza di ripartire;



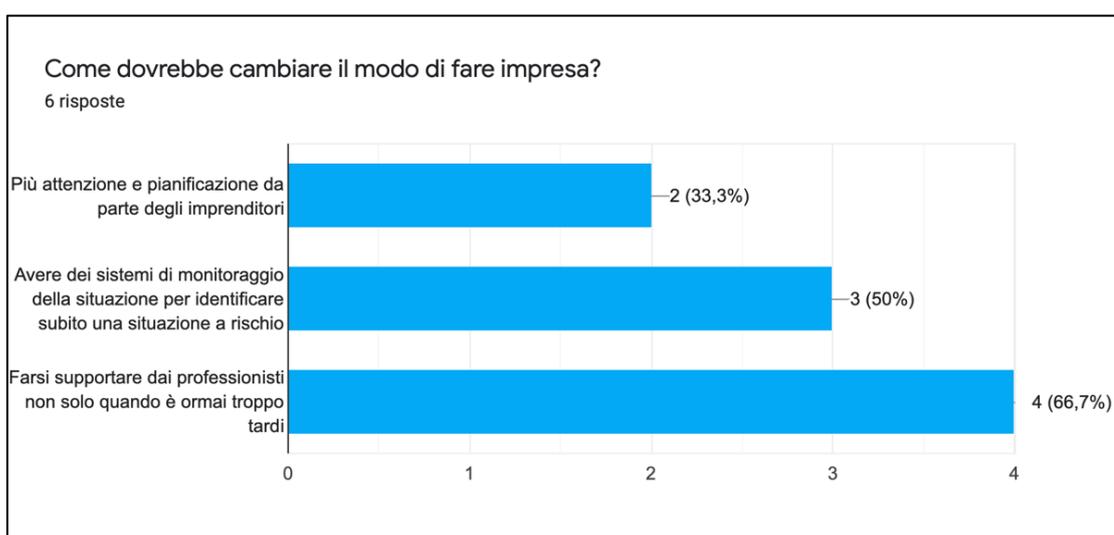
9. *Responsabilità della crisi*: per le responsabilità, la maggioranza risponde che sono da imputare a tutte le figure della crisi (avvocati, imprenditori e commercialisti), anche se una buona parte ha selezionato l'opzione riguardante il solo imprenditore;



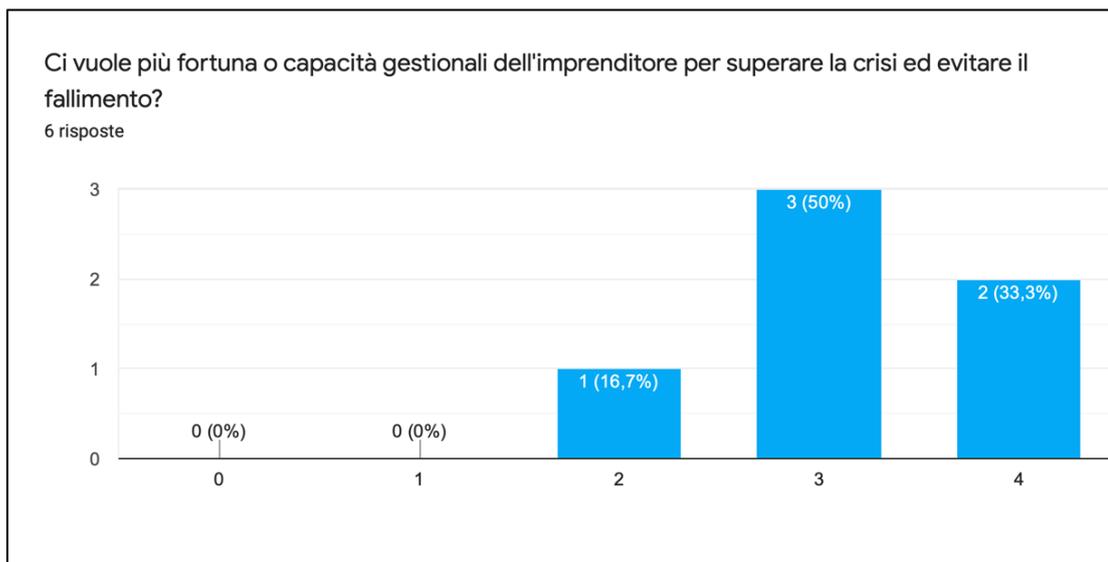
10. *Opinioni riguardanti la legislazione in tema imprese del nostro paese*: sulla domanda su come dovrebbe cambiare la parte istituzionale le risposte che hanno ottenuto più consenso sono state "fare in modo che un imprenditore con l'attività fallita (non per atti illegali) possa avere altre possibilità" e "dare più supporto alle imprese". Ad oggi, infatti, poco è stato fatto per permettere all'imprenditore di vivere in modo più sereno la sua attività, sarà da vedere se dopo l'entrata in vigore del nuovo Codice la percezione che si avrà rimarrà la stessa, dalle risposte però la maggior parte non ritiene che si sia fatto ancora abbastanza;



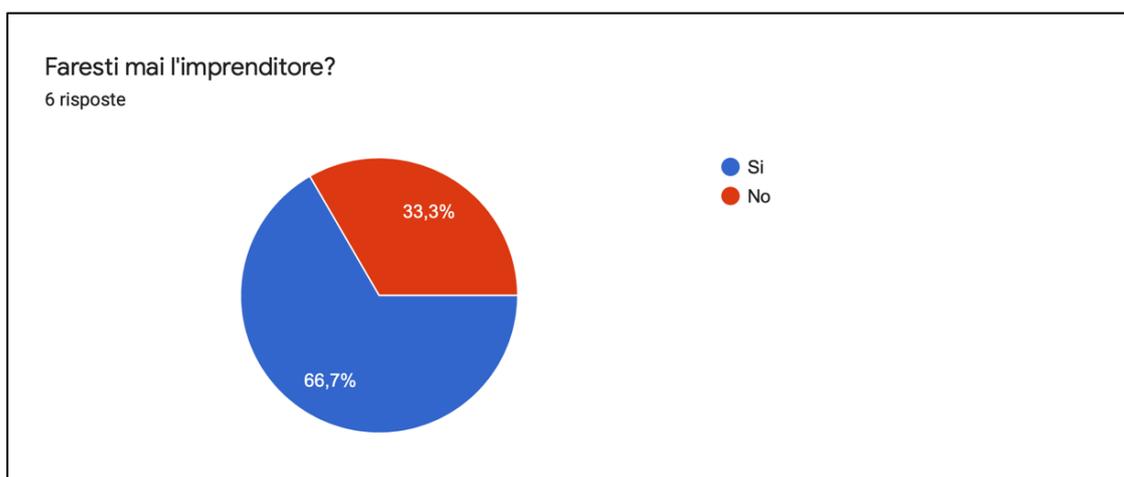
11. *Modalità dell'attività di impresa*: su come dovrebbe cambiare il modo di fare impresa la risposta che ha ottenuto più seguito è stata quella relativa al farsi supportare dai professionisti fin da subito, ma anche le altre risposte hanno ottenuto più di un voto. Molto importante quindi il monitoraggio, la pianificazione e soprattutto il supporto di un professionista nella vita di impresa;



12. *Grado di importanza della fortuna*: alla richiesta del grado di importanza della fortuna o delle capacità gestionali dell'imprenditore la maggioranza degli intervistati ha assunto la preferenza verso le capacità gestionali, ritenendole quindi più importanti;



13. *Propensione all'impresa*: alla domanda dove si chiede se farebbero o no gli imprenditori le risposte positive sono state maggiori rispetto alle negative, probabilmente si tratta di commercialisti proprietari di uno studio che quindi, anche se sono considerati lavoratori autonomi, non sono ricompresi nella definizione di imprenditore nonostante ne condividono alcune caratteristiche avendo delle persone a cui pagare lo stipendio. Le motivazioni al "no" sono state invece che non avevano le caratteristiche adatte a fare gli imprenditori;



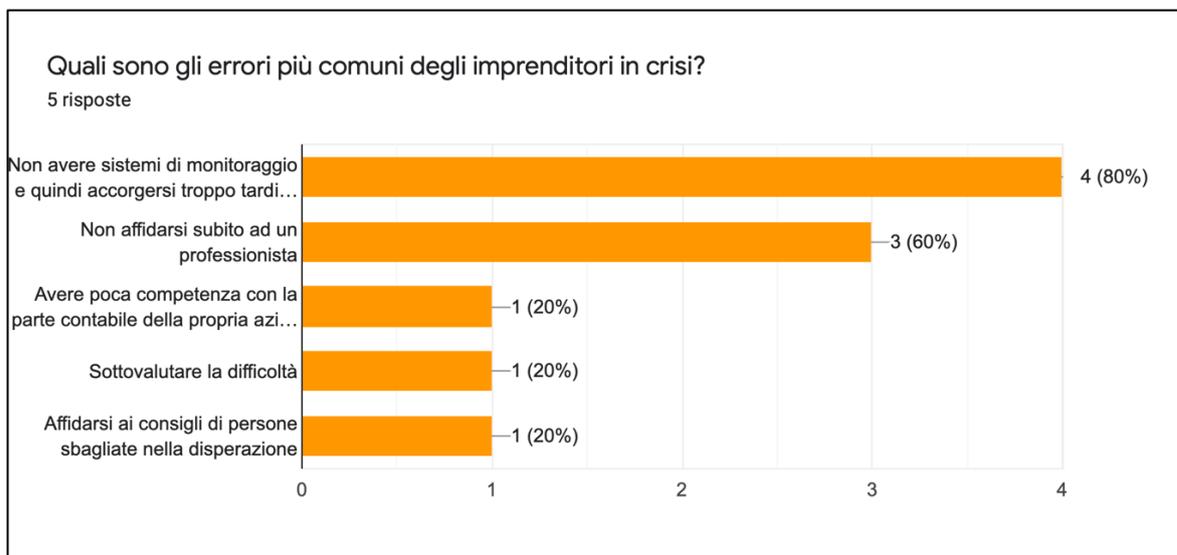
Alla fine del questionario è stata lasciato uno spazio libero per chi fosse interessato a lasciare una riflessione personale sulla tematica analizzata: le risposte sono state incentrate sull'importanza del rivolgersi e fidarsi del professionista, sull'importanza della pianificazione

e gestione della propria azienda e sul fatto che con il nuovo Codice sono comunque stati fatti dei passi avanti sull'aiuto all'imprenditoria.

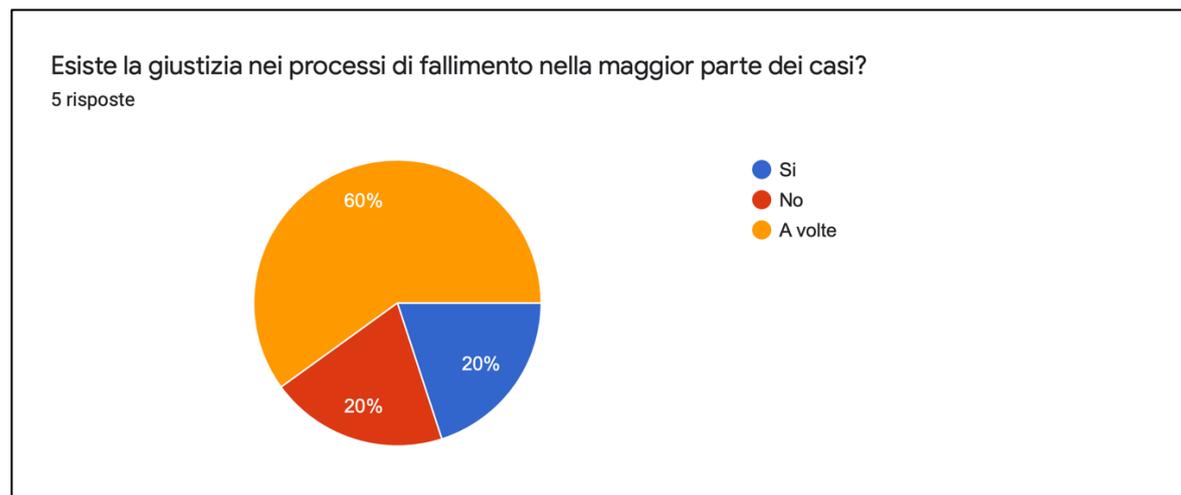
### *Risposte degli avvocati*

Sono stati sottoposti al questionario cinque avvocati che rimarranno anonimi, le risposte sono state:

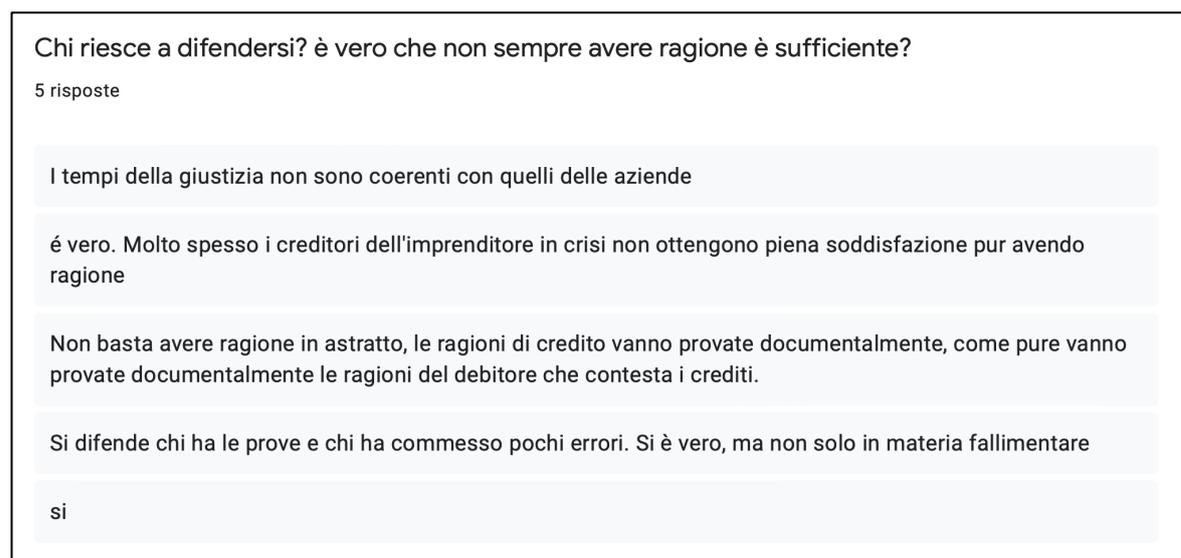
1. *Errori comuni degli imprenditori in crisi*: per gli errori più comuni degli imprenditori in crisi, gli avvocati hanno risposto per la maggiore al fatto che gli imprenditori mancano di sistemi di monitoraggio e quindi si accorgono troppo tardi della crisi, a seguire poi d'importanza c'è la risposta del "non affidarsi subito ad un professionista". Il resto delle risposte non ha avuto più di un voto;



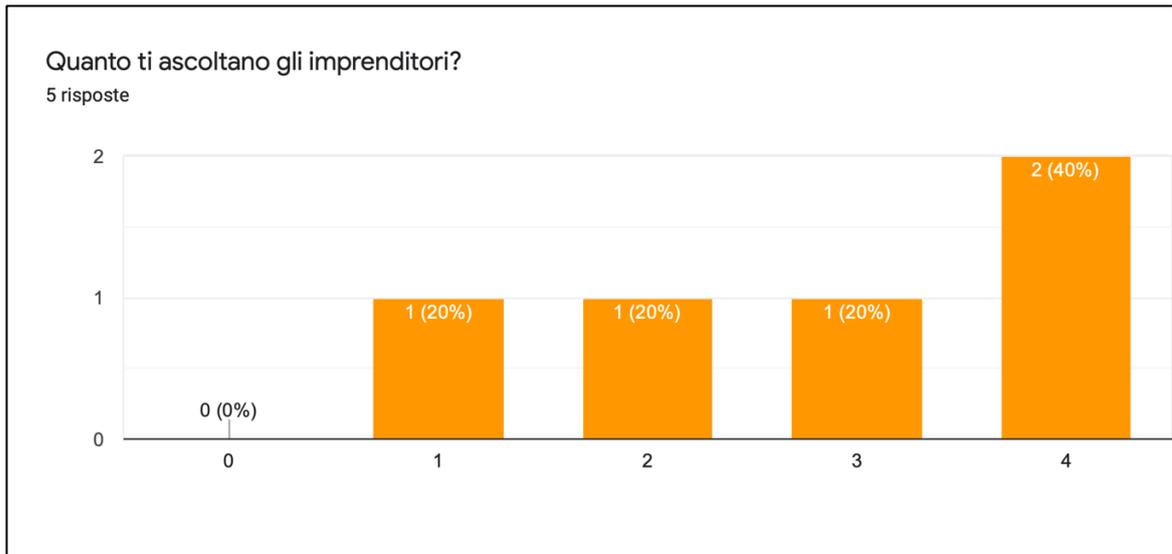
2. *Giustizia*: sulla questione della giustizia gli avvocati concordano per la maggior parte sul fatto che non sempre esista in questo tipo di processi;



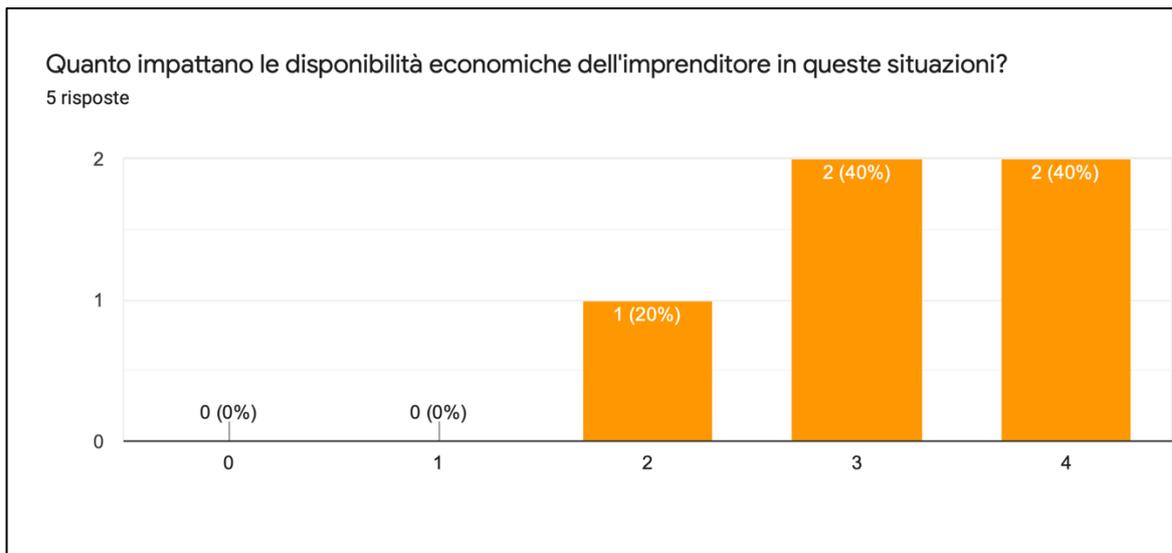
3. *Difesa*: alla domanda in cui si chiede ai professionisti chi riesce a difendersi e se avere ragione fosse sufficiente hanno risposto che per difendersi è necessario avere le prove della ragione, sia se si parla del creditore che del debitore, e comunque potrebbe non bastare, inoltre tempi della giustizia sono molto lunghi;



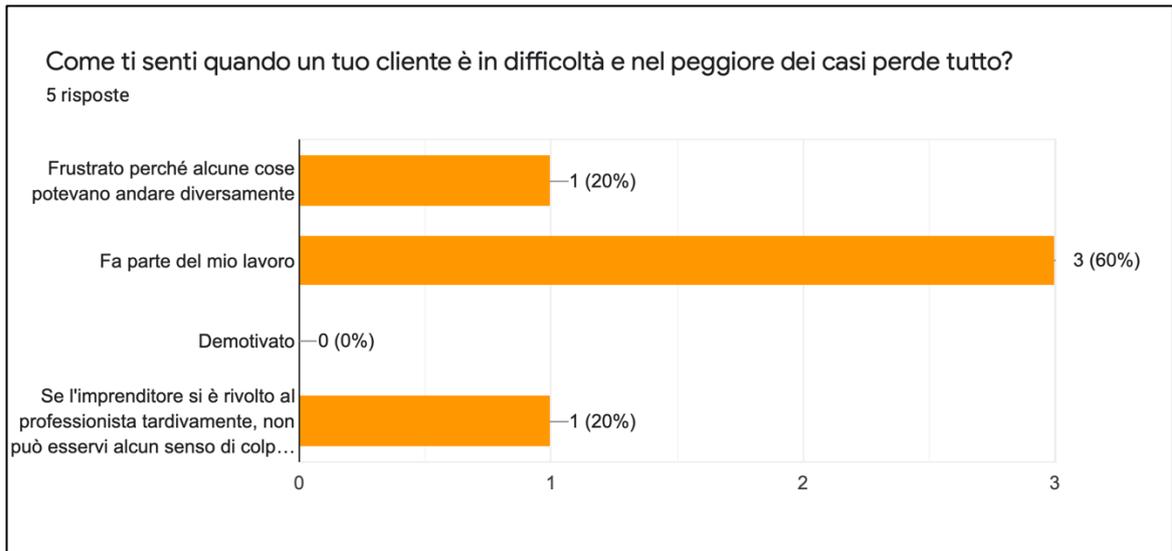
4. *Fiducia che gli imprenditori ripongono nel professionista*: per quanto riguarda alla fiducia che ripongono in loro gli imprenditori e quindi il grado di ascolto da 0 a 4, gli avvocati sottoposti al questionario, hanno raggiunto la maggioranza di poco sul 4. Si può dire quindi che nei casi analizzati il fenomeno varia molto da esperienza ad esperienza;



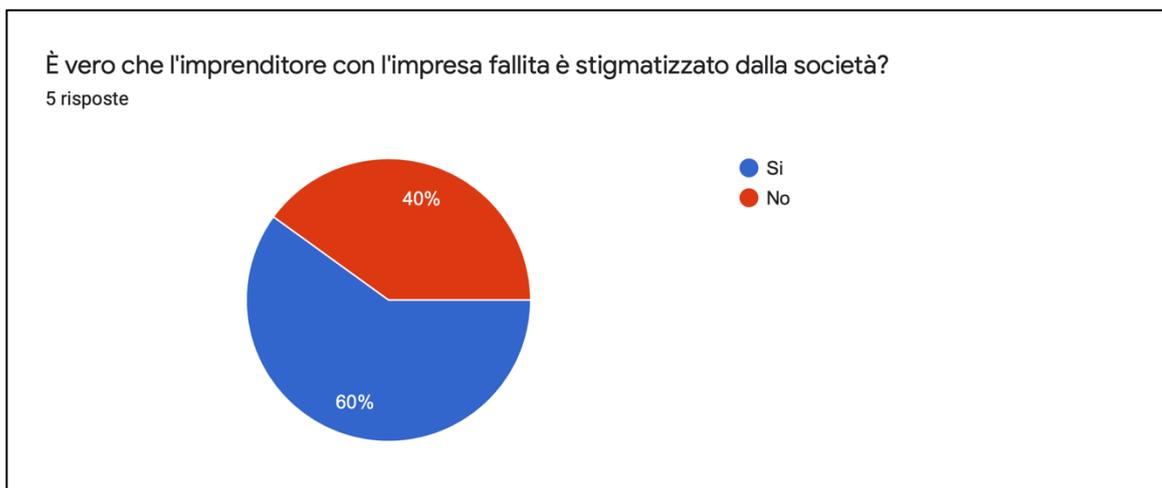
5. *Disponibilità economiche*: per l'importanza delle disponibilità economiche nelle situazioni di crisi gli avvocati hanno risposto in maggioranza che sono molto importanti per il superamento della crisi;



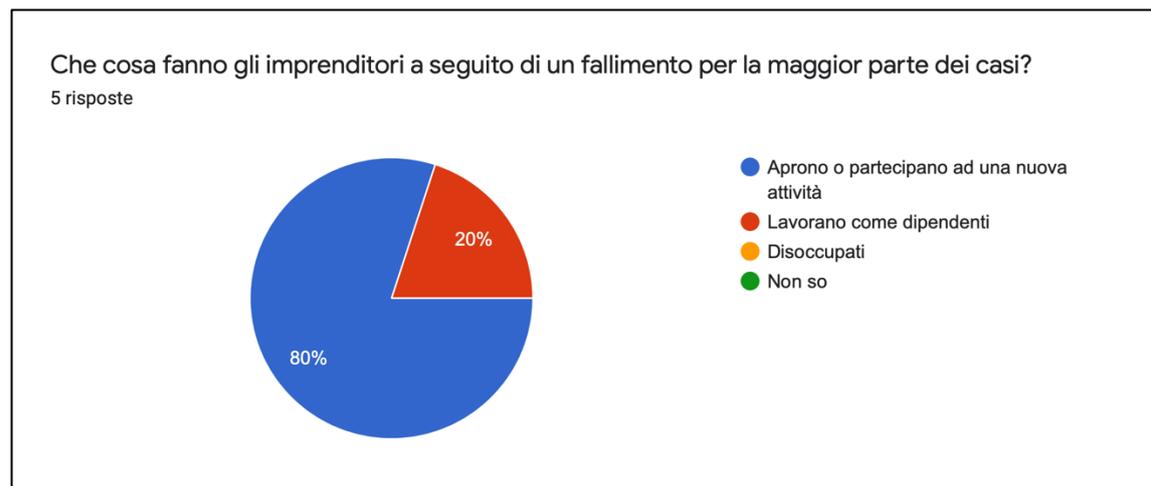
6. *Emozioni*: sulle emozioni relative alle difficoltà dei propri clienti la maggioranza assume un atteggiamento distaccato; infatti, la risposta più votata è stata "fa parte del mio lavoro";



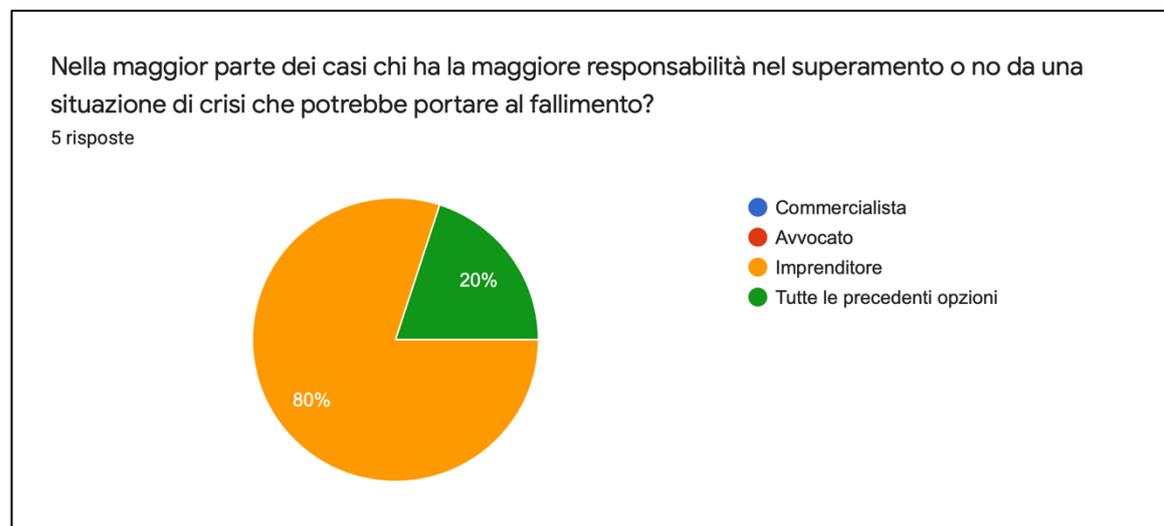
7. *Stigma dell'imprenditore*: alla domanda sullo stigma dell'imprenditore con l'impresa fallita le risposte maggiori sono state di assenso, anche se di poco;



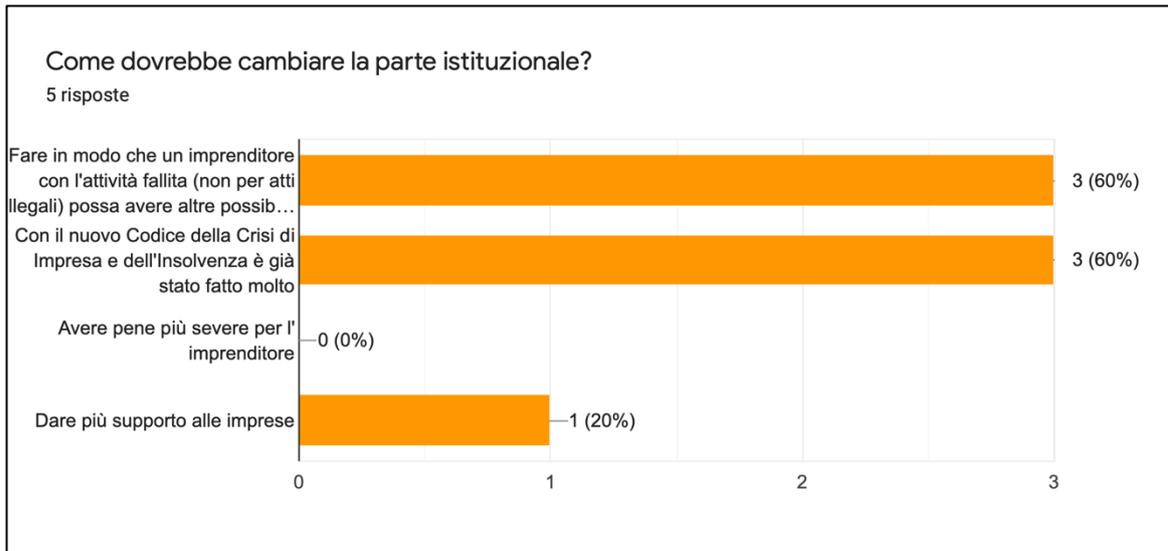
8. *Attività post-fallimento*: l'attività più diffusa degli imprenditori post-fallimento, secondo l'esperienza avuta dagli avvocati sottoposti all'intervista, è quella di aprire un'altra azienda, seguita dal lavorare come dipendenti;



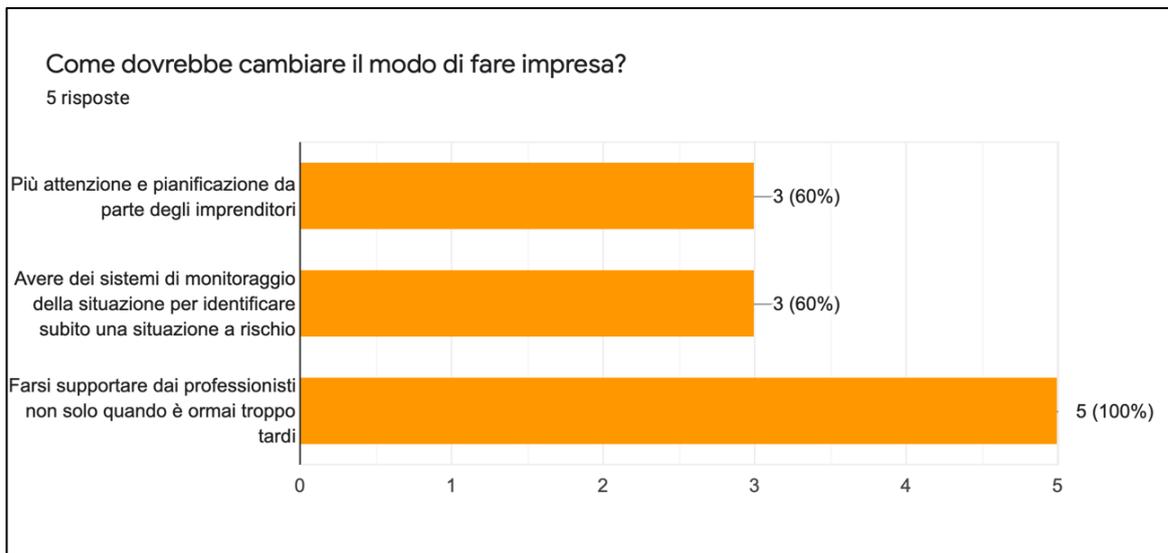
9. *Responsabilità della crisi*: sul quesito della responsabilità del fallimento gli avvocati sono in gran parte concordi a segnare l'imprenditore come principale responsabile;



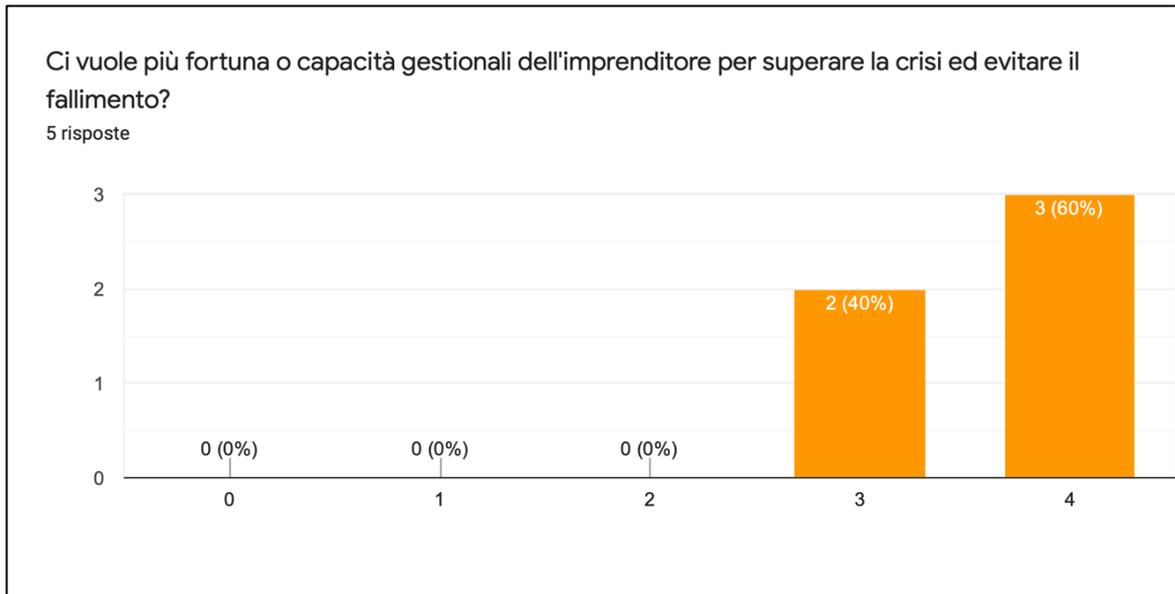
10. *Opinioni riguardanti la legislazione in tema imprese del nostro paese*: su come dovrebbe cambiare la parte istituzionale le risposte che hanno avuto più seguito sono state di "fare in modo che un imprenditore con l'attività fallita (non per atti illegali) possa avere altre possibilità" e che "con il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza è già stato fatto molto";



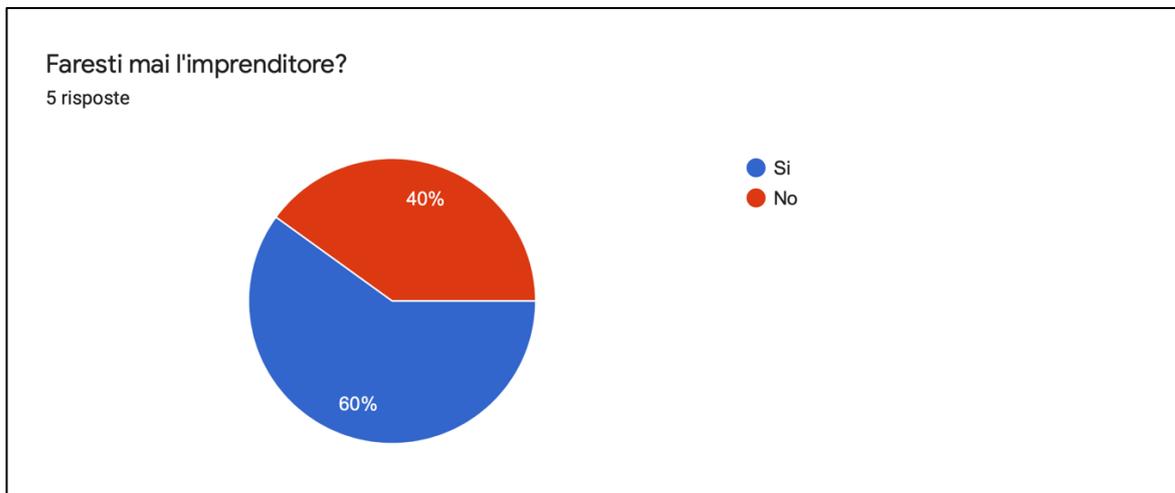
11. *Modalità dell'attività di impresa*: per il cambiamento della parte relativa al modo di fare impresa, la maggioranza dei voti l'ha avuta la risposta del supporto dei professionisti in tutte le fasi della vita di impresa, anche le altre risposte però hanno avuto abbastanza seguito;



12. *Grado di importanza della fortuna*: alla domanda sull'importanza della fortuna o delle capacità gestionali sono stati tutti concordi che la cosa che serve di più in queste situazioni è la capacità gestionale dell'imprenditore;



13. *Propensione all'impresa*: sul quesito sulla professione di imprenditore, di poco la risposta maggiore è stata positiva. Per chi ha risposto negativamente alla domanda era stato chiesto il perché e le risposte sono state in sintesi che per fare l'imprenditore serve vocazione e conoscenza di uno specifico settore;



Anche agli avvocati era stato chiesto se volessero lasciare qualche riflessione personale e le risposte sono state principalmente che non bisogna avventurarsi in attività senza un minimo di pianificazione e conoscenza e, soprattutto, senza usufruire dell'assistenza dei professionisti fin da subito, non solamente quando è ormai troppo tardi.

### *Considerazioni professionisti*

Le domande poste ai professionisti scelti per l'analisi, cioè commercialisti e avvocati, sono molto simili; è stato fatto per capire se anche tra professionisti ci possono essere differenze di comportamento o di opinione sulla base della tipologia di servizio offerto.

È stato riscontrato che entrambe le figure professionali sono concorde su molti punti: tendono ad individuare come errore più comune degli imprenditori la mancanza di sistemi di monitoraggio che facciano emergere in tempo la crisi di impresa, la giustizia è percepita come non sempre giusta, si sentono abbastanza ascoltati dagli imprenditori quando svolgono la propria attività di consulenza e sono concordi sul fatto che le disponibilità economiche nelle situazioni di crisi sono rilevanti al fine del loro superamento. La prima differenza la possiamo trovare sulle emozioni che li colpiscono a seguito della crisi di un proprio assistito: i commercialisti, infatti, hanno risposto maggiormente che provano un senso di frustrazione perché alcune cose sarebbero potute andare diversamente, mentre, per quanto riguarda gli avvocati, la risposta che è andata maggiormente è stata quella relativa al fatto che è una cosa che fa parte del loro lavoro. Da questo possiamo dire, almeno per quanto riguarda i professionisti intervistati, che gli avvocati sono più distaccati dagli eventi che colpiscono i propri clienti, forse perché hanno avuto più occasioni per affrontare casi di questo tipo e, per continuare al meglio il proprio lavoro, hanno cercato di desensibilizzarsi e di distaccarsi alla cosa.

Per quanto riguarda il fatto che l'imprenditore fallito è stigmatizzato dalla società entrambe le figure sono di nuovo concorde, ma ritornano a dividersi per le attività post-fallimento degli imprenditori: i commercialisti intervistati hanno risposto che la maggioranza è andata a lavorare come dipendente, mentre gli avvocati hanno risposto che hanno avviato una nuova attività; questo dipende dalle esperienze dei professionisti intervistati, è difficile quindi dare una tendenza assoluta in quanto dipende da quanti casi ciascuno ha affrontato.

Le risposte si differenziano anche sulla questione della responsabilità del fallimento, i commercialisti sono stati più inclini a dare la responsabilità a tutte le figure della crisi, gli avvocati invece hanno maggiormente selezionato l'opzione dell'imprenditore.

Per i cambiamenti della parte istituzionale i commercialisti e gli avvocati hanno risposto in modo molto simile, selezionando maggiormente il fatto che un imprenditore fallito dovrebbe avere nuove possibilità e che con il Codice sono già stati fatti dei notevoli passi avanti, molto simili anche le risposte sul cambiamento del modo di fare impresa, dove entrambe le figure

consigliano di affidarsi al supporto di un professionista fin da dai primi momenti di attività. Hanno ottenuto risposte omogenee anche per le ultime due domande che riguardavano l'importanza della fortuna o delle capacità gestionali e la propensione di fare impresa: sulla prima hanno selezionato maggiormente l'importanza delle capacità gestionali dell'imprenditore e sulla seconda hanno risposto che non scarterebbero l'opzione di fare l'imprenditore. Per quest'ultima domanda bisogna considerare che la risposta positiva è stata data probabilmente perché molti dei professionisti intervistati sono proprietari di uno studio e hanno delle persone che devono gestire e pagare ogni mese, avendo quindi responsabilità simili ad un imprenditore pur non essendo tali.

## CONCLUSIONE

La tesi ha lo scopo di studiare ed analizzare la tematica della crisi di impresa, focalizzando l'attenzione sull'impatto che hanno queste situazioni per l'imprenditore e capire se esista qualche correlazione sulle caratteristiche personali e comportamentali dell'imprenditore e l'uscita da una situazione critica: per fare questo sono stati elaborati dei questionari da sottoporre ad imprenditori, commercialisti ed avvocati che sono stati descritti e analizzati nei capitoli precedenti.

A seguito dei risultati ottenuti dai vari questionari delle tre figure della crisi analizzate, possiamo arrivare a diverse conclusioni:

- *Visione dei professionisti in sintesi:* i professionisti hanno riscontrato che gli imprenditori non utilizzano spesso sistemi di monitoraggio adeguati a far emergere la crisi, si affidano solamente all'ultimo momento ad un professionista e hanno inoltre confermato essere importanti, al fine del superamento della crisi, le disponibilità economiche e le capacità gestionali dell'imprenditore (la fortuna è stata infatti considerata come poco rilevante);
- *Visione dell'imprenditore in sintesi:* per quanto riguarda il questionario rivolto agli imprenditori, è riuscito a definirne le caratteristiche personali, confermando anche alcune problematiche che erano state rilevate dai professionisti con i questionari a loro relativi. Gli imprenditori, infatti, sono poco attenti alle nuove normative e spesso la grande fiducia che ripongono nelle proprie abilità e l'ottimismo che li contraddistingue possono portare a non accorgersi di situazioni critiche e non affidarsi ad un professionista se non quando ormai è troppo tardi.

Nonostante alcune sezioni del questionario non abbiano avuto molto successo, possiamo comunque trarre delle conclusioni per quanto riguarda la figura dell'imprenditore nella crisi di impresa: c'è una forte avversione a parlare di questo argomento, nonostante il questionario sia in forma anonima, non è stato possibile raccogliere molti dati specifici sulla crisi e sul fallimento, che sia vergogna, incomprensione o ridimensionamento dei fatti accaduti in passato, i dati raccolti dalle interviste sono stati maggiormente riguardanti le loro caratteristiche personali.

Anche se il questionario proposto agli imprenditori non ha avuto il seguito sperato, non era stato del tutto inatteso in quanto, prima di sviluppare le domande, erano stati fatti una serie di incontri con alcuni imprenditori e professionisti al fine di approfondire le tematiche della crisi e tutti erano concordi sul fatto che sarebbe stato molto difficile avere questa tipologia di dati da un imprenditore, soprattutto non avendo un rapporto confidenziale con esso. È proprio per questo che sono stati proposti questionari anche alle altre figure della crisi, cioè avvocati e commercialisti, per riuscire a coprire i buchi relativi ai dati mancanti degli imprenditori. Si può quindi concludere rispondendo alle domande poste all'inizio di questo elaborato: mettere a disposizione strumenti per monitorare la situazione e spiegare come funzionano le varie procedure basta per riuscire ad evitare la crisi? Qual è veramente la differenza tra chi riesce a superare una situazione di crisi e chi no? È davvero riconducibile solamente a questioni di monitoraggio o dipende anche dalle caratteristiche personali di chi ne è coinvolto e da cosa lo motiva? Non sempre le crisi sono prevedibili, cosa serve di più in queste situazioni: fortuna, capacità gestionali o personali?

Il problema del monitoraggio è stato riscontrato da entrambe le figure professionali prese in considerazione per le interviste: l'ottimismo e la grande fiducia nelle proprie capacità che abbiamo visto contraddistinguere gli imprenditori, possono portare a sottovalutare questo aspetto. Possiamo dire quindi che, per una buona parte dei casi di crisi, basterebbe prestare più attenzione al monitoraggio della propria attività, affidandosi ad un professionista da subito se si riconosce di non avere abbastanza competenze in materia, è normale non essere esperti in tutto, l'importante è rendersene conto. È vero però che non tutti i casi di crisi possono essere previsti, quindi conta molto anche la disponibilità economica dell'imprenditore, le sue capacità gestionali e le sue caratteristiche personali, quest'ultime intese principalmente su come reagisce a situazioni di questo tipo: nella disperazione potrebbe farsi consigliare da persone sbagliate, oppure non fidarsi delle indicazioni dei professionisti e affidarsi solamente alle proprie forze quando queste non sono sufficienti.

Non è stato possibile però analizzare con le interviste cosa contraddistingue gli imprenditori che sono riusciti a rialzarsi da una crisi e l'impatto che li colpisce in seguito la chiusura della loro attività, l'unica cosa che è stato possibile confermare attraverso le interviste proposte ai professionisti, è la visione negativa che accompagna l'imprenditore insolvente.

È stato comunque approfondito il tema dell'impatto che ha la chiusura dell'attività per l'imprenditore grazie a dati e a studi presi da altri elaborati scientifici attraverso i quali sono

state definite le cause che portano alcuni imprenditori a reagire in un certo modo rispetto ad altri.

Dalle interviste effettuate per scrivere questa tesi è possibile fare un'altra considerazione: l'imprenditoria è un mestiere per pochi, non tutti ne possiedono i requisiti e le competenze, anche i professionisti del settore, nonostante tendano a criticare il loro operato, ne rispettano la vocazione. Non è facile fare impresa quando le condizioni non sono favorevoli alla creazione e allo sviluppo del lavoro e quando la paura di uno sbaglio porta inevitabilmente a commetterlo. Come abbiamo visto, in Italia si sta cercando di migliorare la situazione attraverso il Codice della Crisi di Impresa e di Insolvenza, introducendo una serie di nuove misure per evitare la crisi, cercando di ridurre le emozioni negative verso chi, per una serie di motivi che escludono l'illegalità, si trova a dover chiudere la propria attività perché non riesce più a pagare i propri debiti. Vedremo nei prossimi anni se questi cambiamenti avranno degli impatti sul modo di fare impresa e sull'ormai radicata cultura avversa alle difficoltà, oggi più che mai c'è bisogno di supportare chi fa impresa, la pandemia ha portato infatti molti imprenditori in una crisi che non sono riusciti o non riusciranno a superare.

Dalle analisi effettuate si rileva che la nuova normativa non è ancora percepita come sufficiente per cambiare radicalmente la situazione delle aziende italiane, come abbiamo visto il nostro paese è caratterizzato da un'elevata incidenza di tasse e burocrazia che rendono difficile l'attività di un imprenditore, bisognerebbe che ci fossero interventi per incentivare la creazione di nuove realtà, la tendenza sempre più diffusa per chi ha voglia di mettersi in gioco è purtroppo quella di puntare all'estero in paesi dove è più semplice iniziare, svilupparsi e, nell'eventualità, ripartire.

## FONTI

### SITOGRAFIA

1. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Burocrazia-18.04.2020.pdf>
2. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Burocrazia-e-Gazzette-Ufficiali-27.02.2021-1.pdf>
3. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Italia-Burocrazia-13.06.2020.pdf>
4. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Italia-Tasse-Burocrazia-01.02.2020.pdf>
5. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Tasse-Naz-locali-2000-2019-22.08.2020.pdf>
6. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/08/Tasse-i-piccoli-pagano-piu-dei-grandi-24.08.2019.pdf>
7. [https://www.agi.it/economia/italia\\_dopo\\_crisi\\_2008-4378583/news/2018-09-15/](https://www.agi.it/economia/italia_dopo_crisi_2008-4378583/news/2018-09-15/)
8. [https://www.agi.it/blog-italia/riccardo-luna/lehman\\_brothers\\_italia\\_cambiamento\\_dati-4378170/post/2018-09-14/](https://www.agi.it/blog-italia/riccardo-luna/lehman_brothers_italia_cambiamento_dati-4378170/post/2018-09-14/)
9. <https://www.orizzontipolitici.it/la-crisi-del-2008-le-cause-ma-soprattutto-gli-effetti/>
10. <https://www.agi.it/cronaca/news/2020-06-13/cgia-burocrazia-imprese-8886968/>
11. <https://quifinanza.it/finanza/costo-alto-burocrazia-aziende-italiane-57-miliardi-spesi/339275/>
12. <https://quifinanza.it/finanza/burocrazia-e-ritardi-pagamenti-costano-100-miliardi-lanno/392412/>
13. <https://quifinanza.it/finanza/la-nuova-burocrazia-pesera-per-32-miliardi-sulle-pmi/338085/>
14. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Multinazionali-30.11.2019.pdf>
15. [https://www.adnkronos.com/litalia-muore-di-burocrazia\\_1udj65NXnHLrPLAVLpy4bS?refresh\\_ce](https://www.adnkronos.com/litalia-muore-di-burocrazia_1udj65NXnHLrPLAVLpy4bS?refresh_ce)
16. [https://www.adnkronos.com/randstad-workmonitor-italiani-sognano-di-diventare-imprenditori-ma-temono-di-fallire\\_y5Abjl2L3ELm07tDYdgR1](https://www.adnkronos.com/randstad-workmonitor-italiani-sognano-di-diventare-imprenditori-ma-temono-di-fallire_y5Abjl2L3ELm07tDYdgR1)

17. <https://elysiumpost.com/la-bolla-speculativa-dall-euforia-al-panico/>
18. <https://elysiumpost.com/crisi-2008-i-mutui-subprime-e-la-bancarotta-di-lehman/>
19. <https://elysiumpost.com/dalla-grande-recessione-alla-crisi-economica-italiana/>
20. <https://elysiumpost.com/uscire-dalla-crisi-le-possibili-soluzioni/>
21. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142511000417>
22. [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6519/PPM\\_2015\\_02\\_Olgiati.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6519/PPM_2015_02_Olgiati.pdf)
23. [https://www.researchgate.net/publication/306506317\\_The\\_Failures\\_of\\_Credit\\_Rating\\_Agencies\\_during\\_the\\_Global\\_Financial\\_Crisis\\_-\\_Causes\\_and\\_Possible\\_Solutions](https://www.researchgate.net/publication/306506317_The_Failures_of_Credit_Rating_Agencies_during_the_Global_Financial_Crisis_-_Causes_and_Possible_Solutions)
24. <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/03/26/piano-attestatodi-risanamento>
25. <https://www.iusinitinere.it/i-piani-attestatidi-risanamento-nel-nuovo-codice-della-crisidimpresa-e-dellinsolvenza-33095>
26. <https://doaj.org/article/00dcddcd865542298985f9e10e3de7ca>
27. <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/contrattidimpresa/quotidiano/2019/08/21/tesoreria-asset-strategico-prevenire-crisi-impresa>
28. <https://www.orizzontipolitici.it/la-crisi-del-2008-le-cause-ma-soprattutto-gli-effetti/>
29. <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>
30. <https://www.infocamere.it/web/ic-home/movimprese>
31. <https://www.infocamere.it/impresesunder35?inheritRedirect=true>
32. <https://www.infocamere.it/divico-imprenditoripiuevecchi?inheritRedirect=true>
33. [https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/italy#DB\\_tax](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/italy#DB_tax)
34. <https://www.altalex.com/documents/leggi/2017/10/11/delega-riforma-legge-fallimentare>
35. <http://www.dirittoeconomiaimpresa.it/lineamenti-generalidella-riforma-rordorf>
36. [https://temi.camera.it/leg18/post/pl18\\_le\\_legge\\_delega.html](https://temi.camera.it/leg18/post/pl18_le_legge_delega.html)
37. [https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_diritto\\_fallimentare.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_diritto_fallimentare.html)
38. <https://www.crisieinsolvenza.it/dottrina/le-misure-premiali-per-lemersione-tempestitiva-della-crisi/>
39. <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/fallimento-e-procedure-concorsuali/quotidiano/2020/12/02/adeguati-assetti-organizzativi-importanti-gestione-impresa>

40. [https://blog.ilcaso.it/news\\_875/01-04-20/L'adeguatezza degli assetti nel codice della crisi dell'impresa](https://blog.ilcaso.it/news_875/01-04-20/L'adeguatezza degli assetti nel codice della crisi dell'impresa)
41. [https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260\\_ORGANIGRAMMA\\_E\\_ASSETTI\\_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giovanni-Serpelloni/publication/242730260_ORGANIGRAMMA_E_ASSETTI_ORGANIZZATIVI/links/00b7d53b46be160cb4000000/ORGANIGRAMMA-E-ASSETTI-ORGANIZZATIVI.pdf)
42. <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/fallimento-e-procedure-concorsuali/quotidiano/2019/10/04/adeguati-assetti-organizzativi-amministrativi-contabili-obbligo-opportunita>
43. [https://blog.ilcaso.it/news\\_825/15-10-19/L'adeguatezza degli assetti organizzativi amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato](https://blog.ilcaso.it/news_825/15-10-19/L'adeguatezza degli assetti organizzativi amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato)
44. <https://www.managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html>
45. <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis>
46. <https://www.unioncamere.gov.it/P42A4129C160S123/la-vita-media-delle-imprese-italiane-%EF%BF%BD-12-anni.htm>
47. <https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2015/02/16/crisi-con-le-imprese-fallite-perso-un-milione-di-posti-lavoro-361a2f65-192f-40bc-9520-e7918d2f8986.html>
48. <https://it.businessinsider.com/perche-in-italia-manca-la-cultura-del-fallimento-che-per-jeff-bezos-e-il-fratello-gemello-dellinnovazione-la-parola-agli-esperti/>
49. <http://www.ilcaso.it/giurisprudenza/archivio/10774.pdf>
50. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/03/14/diritto-fallimentare-la-riforma-cancella-la-parola-fallimento-ma-non-il-fatto-in-se-anche-se-aumenta-la-prevenzione/2544577/>
51. <https://thevision.com/cultura/combattere-stigma-fallimento/>
52. <https://www.newyorker.com/magazine/2014/05/19/epic-fails-of-the-startup-world>
53. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902612000985?casa\\_token=AD77GrcA0kMAAAAA:BRIUyS0HMKiLFTI9Z0Bfk3chafKNXkBD4q5fX39TO4Liaw1eLiMIYQEojQT9FsMHgRj5-yE](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902612000985?casa_token=AD77GrcA0kMAAAAA:BRIUyS0HMKiLFTI9Z0Bfk3chafKNXkBD4q5fX39TO4Liaw1eLiMIYQEojQT9FsMHgRj5-yE)
54. [https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902612000985?casa\\_token=AD77GrcA0kMAAAAA:BRIUyS0HMKiLFTI9Z0Bfk3chafKNXkBD4q5fX39TO4Liaw1eLiMIYQEojQT9FsMHgRj5-yE#bb0175](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902612000985?casa_token=AD77GrcA0kMAAAAA:BRIUyS0HMKiLFTI9Z0Bfk3chafKNXkBD4q5fX39TO4Liaw1eLiMIYQEojQT9FsMHgRj5-yE#bb0175)
55. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550910967921/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1>

56. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000391>
57. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823>
58. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902610000571>
59. [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa\\_token=Taff8vJPWYAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpI57Slrp0kEpsWazjxrjsd9Ue6k4AO0zpg23Dj\\_7MoykmHTfRro1sKkfQ](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823?casa_token=Taff8vJPWYAAAAA%3AF1HfKRuwTU-0Wxe7qpI57Slrp0kEpsWazjxrjsd9Ue6k4AO0zpg23Dj_7MoykmHTfRro1sKkfQ)
60. <https://www.consulenzalegaleitalia.it/fallimento/>
61. [https://www.laleggepertutti.it/947\\_limprenditore-dichiarato-fallito-puo-lavorare-o-avviare-una-nuova-impresa](https://www.laleggepertutti.it/947_limprenditore-dichiarato-fallito-puo-lavorare-o-avviare-una-nuova-impresa)
62. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902610000571>
63. [https://www.laleggepertutti.it/480222\\_se-lazienda-fallisce-chi-paga-gli-stipendi-arretrati](https://www.laleggepertutti.it/480222_se-lazienda-fallisce-chi-paga-gli-stipendi-arretrati)
64. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902618308942>
65. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2011.00476.x>
66. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390269500083K>
67. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902618308887>
68. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2015-0446/full/html?casa\\_token=3NdwHq\\_5-XgAAAAA:8Y\\_mnRWzWN7zleGm7wHYWfAQNiu2j1nZ3\\_sW9lr47330Pw23IAvLRKWq1ltqSxz\\_1Jera5VO9NOMoV3aKK2WoI0R\\_Tlsp2p3OckWbfUeiJmLQ1ri](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2015-0446/full/html?casa_token=3NdwHq_5-XgAAAAA:8Y_mnRWzWN7zleGm7wHYWfAQNiu2j1nZ3_sW9lr47330Pw23IAvLRKWq1ltqSxz_1Jera5VO9NOMoV3aKK2WoI0R_Tlsp2p3OckWbfUeiJmLQ1ri)
69. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902607000778>
70. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2011.00481.x>
71. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902694900248>
72. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390269090023M>
73. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000263>
74. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000834>
75. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1497760](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497760)
76. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390269090023M>
77. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000263#aep-article-footnote-id2>
78. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000834>
79. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/04/80-GRANDI-IMPRESA-IMPIEGHI-1.pdf>

80. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2018/01/PRESTITI-SOFFERENZE-GRANDI-IMPRESA.pdf>
81. [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2000/ABI\\_07\\_06\\_00.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2000/ABI_07_06_00.pdf)
82. <https://ridare.it/articoli/focus/la-responsabilit-delle-banche-davanti-alla-cri-si-d-impresa>
83. <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/non-performing-loans/>
84. <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/banche/quotidiano/2019/09/13/gestione-credito-banche-prima-linea-emersione-cri-si-impresa>
85. [https://www.questionegiustizia.it/rivista/articolo/il-ruolo-delle-banche-nell-aggravamento-e-nella-soluzione-della-cri-si-d-impresa\\_478.php](https://www.questionegiustizia.it/rivista/articolo/il-ruolo-delle-banche-nell-aggravamento-e-nella-soluzione-della-cri-si-d-impresa_478.php)
86. <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-impres.pdf>
87. <https://www.sapere.it/sapere/strumenti/studiafacile/diritto/Diritto-commerciale/Le-altre-procedure-concorsuali/Liquidazione-coatta-amministrativa.html>
88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000755>
89. <https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/imprenditore/>
90. <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/the-psychology-of-entrepreneurship/>
91. <https://www.riskmanagement360.it/enterprise-risk-management/rischio-dimpresa-e-rischio-di-fornitura/>
92. [https://www.laleggepertutti.it/455429\\_quali-sono-i-liberi-professionisti#Liberi\\_professionisti\\_chi\\_sono](https://www.laleggepertutti.it/455429_quali-sono-i-liberi-professionisti#Liberi_professionisti_chi_sono)
93. <https://www.treccani.it/vocabolario/commercialista/>
94. <https://www.addlance.com/blog/commercialista-cosa-fa/>
95. [https://www.treccani.it/vocabolario/avvocato/#:~:text=avvocato%20s.%20m.%20\(f.&text=%C2%ABassumere%20un%20avvocato%C2%BB%5D.,rappresenta%20la%20parte\)%3A%20a.](https://www.treccani.it/vocabolario/avvocato/#:~:text=avvocato%20s.%20m.%20(f.&text=%C2%ABassumere%20un%20avvocato%C2%BB%5D.,rappresenta%20la%20parte)%3A%20a.)
96. <https://www.altalex.com/documents/news/2020/12/13/avvocato-specialista#p2>
97. <https://osservatoriosuicidi.unilink.it/8-anni-2012-2019/>
98. <https://osservatoriosuicidi.unilink.it/comunicato-stampa-dati-marzo-aprile-2020/>
99. <https://www.legge3.it/la-nuova-legge-3-fuori-dal-tunnel-dei-debiti/>
100. <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/10/08/liquidazione-controllata-del-sovraindebitato>
101. <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/04/09/concordato-minore>

102. <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2019/10/08/liquidazione-controllata-del-sovraindebitato>
103. <https://www.gov.uk/government/publications/liquidation-and-insolvency/liquidation-and-insolvency>
104. <https://www.gov.uk/government/publications/options-when-a-company-is-insolvent/options-when-a-company-is-insolvent>
105. [https://www.treccani.it/enciclopedia/chapter-11\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/chapter-11_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)
106. <https://www.tsunagujapan.com/behind-the-stereotype-what-is-japan-really-like/? x tr sl=en& x tr tl=it& x tr hl=it& x tr pto=sc>
107. <https://www.endava.com/en/blog/Business/2020/How-to-create-a-culture-that-encourages-and-withstands-failure>
108. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2016/07/27/why-failure-is-the-key-to-workplace-culture-success/>
109. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
110. <https://www.lead-innovation.com/english-blog/innovation-culture-of-failure>
111. <https://www.forbes.com/sites/voicesfromeurope/2018/12/03/why-embracing-and-discussing-failure-is-good-for-your-company-culture/>
112. <https://quod.lib.umich.edu/m/mij/15031809.0004.101/--fail-fast-the-value-of-studying-unsuccessful-technology?keywords=...;rgn=main;view=fulltext>
113. [https://hbr.org/resources/images/article\\_assets/hbr/1104/R1104B\\_A.gif](https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1104/R1104B_A.gif)
114. <https://www.legge3.it/la-nuova-legge-3-fuori-dal-tunnel-dei-debiti/>
115. <https://www.diritto.it/continuo-rinvio-dellentrata-in-vigore-del-codice-della-crisi-dimpresa/>
116. <https://www.germanaccelerator.com/blog/culture-of-failure-fail-fast-fail-often/>
117. <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/how-culture-failure-works-practice>
118. <https://www.countrynavigator.com/blog/how-do-different-cultures-view-failure/>
119. [https://www.pmi.it/economia/mercati/378505/fallimenti-in-crescita-ecco-la-mappa-italiana.html?utm\\_source=tagnewsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Newsletter%20fallimento:%20pmi.it&utm\\_content=2022-02-15%20fallimenti-in-crescita-ecco-la-mappa-italiana](https://www.pmi.it/economia/mercati/378505/fallimenti-in-crescita-ecco-la-mappa-italiana.html?utm_source=tagnewsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter%20fallimento:%20pmi.it&utm_content=2022-02-15%20fallimenti-in-crescita-ecco-la-mappa-italiana)

120. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1497760](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497760)
121. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902609000755>
122. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902609000834>
123. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902609000263>

## BIBLIOGRAFIA

1. Codice civile, 2022
2. Catapano G., Pizza F., *Sovraindebitamento. L'accordo di composizione della crisi e il piano del consumatore nella disciplina del sovraindebitamento*, Dreams Entertainment, 2017
3. De Angelis L. *Diritto Commerciale volume 2*, CEDAM, 2017
4. Greggio M., *Il potere della crisi. l'arte di fallire e rialzarsi*, LINEA, 2020
5. Tribunale di Vicenza, ordinanza 13 giugno 2014. Presidente Colasanto. Estensore Limitone
6. Bastia P., Ricciardiello E., *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, in "Il Mulino", fascicolo 3, 2020
7. Legge 19 ottobre 2017 n. 155
8. Decreto legislativo 12 gennaio 2019 n. 14
9. *Rating Advisory e Pianificazione Finanziaria alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare: il nuovo rapporto banca- impresa e il ruolo del Commercialista*, in CNDCEC, 8 maggio 2019
10. Matteucci G., *Early emergence of corporate crisis in Italy: the alert index exist, it works, but isn't used*, in "REDP", 2016
11. *Relazione sul governo societario contenente programmazione di valutazione del rischio di crisi aziendale*, CNDCEC, 2019
12. *Crisi di impresa gli indici di allerta*, CNDCEC, 2019
13. *Codice della crisi e disciplina transitoria*, CNDCEC, 2019
14. Spinetti F., *Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto amministrativo e contabile*, CNDCEC, 2019
15. *La vita media delle imprese italiane è di 12 anni*, Unioncamere, 2019

16. Novati F., Vicari R., *Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa*, Fondazione commercialisti ODCEC di Milano, 2019
17. *Crisi di impresa: la riforma in 10 punti*, Wolters Kluwer, 2020
18. *Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda*  
*Dati bibliografici: Academy of Management Perspectives*, Stephan, vol. 32 fascicolo 3 p. 290 - 322, 2018

## **RINGRAZIAMENTI**

Sono finalmente giunto alla fine di questo mio percorso, non è stato facile, ma sono contento di esserci arrivato.

Ringrazio moltissimo mia Mamma e mio Papà che mi hanno sempre supportato e agevolato in tutti i modi possibili, mia sorella Alessia e i miei zii Claudia e Loris che non mi hanno mai fatto mancare il loro appoggio, Alice che mi ha aiutato ed incoraggiato ad arrivare alla fine di questa avventura, Enrico che mi ha sopportato per tutti questi anni e tutte le persone che mi sono sempre state vicino.

Voglio dedicare questa tesi a mia nonna Ada che mi ha sempre sostenuto e creduto nelle mie capacità, sa sempre cosa dire per sollevarmi e motivarmi.