



AVV. ANTONIO SALERNO

✠ ADVOCATUS DIABOLI ✠

(Papa Sisto V — 1587)

CRISI, SANGUE E VINO



*L'arte di sopravvivere al fallimento
(e uscirne vivi)*

CAPITOLO PRIMO

*L'Articolo che ha Cambiato la Storia
(Art. 2086 del codice civile)*



CRISI ALERT

· Edizioni del Diavolo ·

MMXXVI



— E P I G R A F E —

*«Quando la pasta è ancora dura
ma tu sai che fra sessanta secondi sarà al dente,
quello è il momento di scolarla.
Aspettare un solo minuto di più
è già troppo tardi.»*

— Cosima Lopez, Prefazione a questo libro



CAPITOLO PRIMO

L'Articolo che ha Cambiato la Storia



Art. 2086 del codice civile — Gestione dell'impresa

Comma 1: codice civile 1942

Comma 2: D.Lgs. 14/2019, art. 375 — in vigore dal 16 marzo 2019

Confermato dal D.Lgs. 136/2024 — Correttivo-ter, in vigore dal 28 settembre 2024

§ I

La domanda sbagliata

Nel marzo del duemilaventicinque, un giovedì pomeriggio, è entrato nel mio studio di Este un imprenditore veneto. Lo chiamerò **Mauro**. Sessantadue anni, occhiali rotondi, giacca di lana grigia, fede al dito. Costruiva ascensori in una piccola fabbrica della pianura padovana — quattordici dipendenti, fatturato di tre milioni, una commessa che si era arenata per il fallimento di un committente lombardo. Era arrivato senza appuntamento. La segretaria lo aveva fatto sedere in sala d'attesa, gli aveva chiesto se voleva un caffè, lui aveva risposto di no, e aveva aspettato due ore in silenzio. Quando finalmente l'ho fatto accomodare, si è seduto sulla sedia di fronte alla mia scrivania, ha posato la borsa per terra, mi ha guardato negli occhi, e mi ha fatto la domanda che da trent'anni mi sento fare in apertura di consultazione.

«Avvocato, devo fallire?»

Io a Mauro non ho risposto. Mi sono alzato. Sono andato alla finestra che dà sui colli Euganei. Ho lasciato passare un minuto di silenzio. Poi mi sono girato, l'ho guardato, e gli ho detto la cosa che — quasi mai — il cliente si aspetta di sentire.

«Lei, Mauro, mi sta facendo la domanda sbagliata. Ne abbiamo un'altra da farci, prima di quella.»

Mauro mi ha guardato come si guarda un medico che invece di rispondere alla domanda «*dottore, è grave?*» risponde con «*prima di rispondere, devo farLe io una domanda*». Era confuso. Era stanco. Aveva la palpebra sinistra che gli tremava. Mi ha detto, con un misto di rispetto e di esasperazione:

«E quale sarebbe la domanda giusta, Avvocato?»

Mi sono seduto. Ho aperto il cassetto. Ho tirato fuori una copia stampata del codice civile — quella che tengo sempre a portata di mano, perché certi articoli a memoria li so, ma il rispetto si esprime anche nel gesto di aprire il libro. Sono andato a pagina cinquecentoquaranta. Ho voltato il libro verso Mauro. Gli ho indicato l'articolo duemilaottantasei.

«La domanda giusta, Mauro, è questa: Lei ha gli adeguati assetti?»

Il diritto della crisi italiano del Duemilaventisei comincia da quattro parole.

«Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.»

Chi le capisce, sopravvive.

Chi non le capisce, fallisce.

Mauro mi ha guardato come si guarda un marziano. Mi ha detto, abbassando la voce di una nota:

«Avvocato, io sono un ingegnere. Costruisco ascensori. Gli assetti me li deve spiegare lei.»

Glieli ho spiegati. Ci ho messo due ore. Lui ha preso appunti su un quaderno verde a quadretti che si è fatto prestare dalla segretaria. È andato via alle otto e mezza di sera. Tre giorni dopo è tornato con il suo commercialista — un uomo della mia età, di nome Roberto, di Padova, vecchia scuola — e mi ha detto:

«Avvocato, Roberto dice che ho ragione io. Cominciamo.»

Cominciammo. Sei mesi dopo, Mauro non era fallito. Aveva firmato un accordo di moratoria con la banca, aveva rinegoziato due forniture, aveva venduto un terreno edificabile a Cittadella che teneva fermo da diciotto anni, aveva chiuso la commessa lombarda con un parziale recupero del credito, e aveva — soprattutto — implementato in azienda quelli che il legislatore italiano, dal sedici marzo duemiladiciannove, chiama gli *adeguati assetti*.

Questo libro è nato a tavola con Mauro, la sera in cui sono andato a cena a casa sua a **Vigodarzere** per festeggiare il fatto che la sua azienda — che il marzo del duemilaventicinque era a sei mesi dalla liquidazione giudiziale — l'avevamo riportata in bonis. Quella sera Mauro mi ha detto, mentre apriva una bottiglia di Cabernet dei Colli Euganei:

«Avvocato, io quel giovedì pomeriggio del marzo scorso pensavo di sentirmi rispondere "sì, deve fallire". Mi sono sentito rispondere invece "ha gli adeguati assetti?". E quella domanda mi ha cambiato la vita. Lei dovrebbe scrivere un libro su quella domanda. Per quelli come me che non sanno nemmeno che esiste.»

Quella sera, tornando in macchina a Este, ho pensato che Mauro aveva ragione. Quella sera ho cominciato — nella mia testa — questo libro. Il libro che state leggendo. Il libro che comincia, e non poteva cominciare in nessun altro modo, da quella domanda.

Lei ha gli adeguati assetti?



§ II

Una norma vecchia che è diventata nuova

L'articolo duemilaottantasei del codice civile italiano non è nato nel duemiladiciannove. È nato nel millenovecentoquarantadue, insieme al codice civile stesso. Per settantasette anni, ha avuto un solo comma. Recitava — e recita ancora — così:

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

Quattordici parole. Un comma di quattordici parole, intoccato per settantasette anni, che diceva una cosa sola — quella che il codice civile fascista del millenovecentoquarantadue voleva dire — e che gli imprenditori italiani avevano imparato a memoria fin dalle scuole elementari: **comando io**.

Per settantasette anni, l'articolo duemilaottantasei è stato il manifesto del padronato italiano. Il fondatore della piccola impresa di provincia, dell'industriale che aveva costruito un capannone con i risparmi di due generazioni, del costruttore edile che aveva fondato l'impresa nel dopoguerra — tutti loro avevano interiorizzato quel comma: *comando io, e dipendono da me*. Il codice civile glielo confermava in forma di legge. Nessun limite. Nessun dovere. Nessun controllo. Solo gerarchia.

Il sedici marzo del duemiladiciannove, qualcosa è cambiato. Il decreto legislativo numero quattordici di quell'anno — quello che ha introdotto in Italia il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza — ha aggiunto all'articolo duemilaottantasei un secondo comma. Un comma di tre righe e mezzo. Un comma che, in apparenza, sembra tecnico, amministrativo, quasi banale. Ma che, in sostanza, ha **ribaltato in cinquant'anni di storia del diritto commerciale italiano** la posizione dell'imprenditore.

Il comma due dice questo:

«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.»

Lo leggete? Lo rileggete?

La prima volta — quasi tutti — ci si addormenta sopra. Sembra un articolo amministrativo da concorso pubblico. Sembra una circolare ministeriale travestita da norma di legge. Sembra — e questa è la trappola in cui cadono gli imprenditori italiani — *una cosa che non li riguarda*.

E invece. **Questo comma è il sismografo che ha registrato il terremoto più grande del diritto commerciale italiano degli ultimi cinquant'anni.**

Per settantasette anni l'articolo duemilaottantasei diceva all'imprenditore:

«Comandi tu».

Dal sedici marzo del duemiladiciannove lo stesso articolo gli dice:

«Comandi tu — ma devi sapere quello che fai. E devi poterlo provare».

Cinque differenze. Sono cinque, e sono tutte qui dentro. Le elenco perché vanno conosciute una per una.

Prima differenza: il comma uno parla all'imprenditore-padrone. Il comma due parla all'imprenditore-organizzazione. Il primo è singolare. Il secondo è plurale. Il primo evoca l'uomo a capo dell'impresa. Il secondo evoca i sistemi, le procedure, gli strumenti di rilevazione.

Seconda differenza: il comma uno descrive uno stato di fatto. Il comma due **impone un dovere**. «*Ha il dovere di istituire*» — non «*può istituire*», non «*di solito istituisce*», ma *ha il dovere*. È un obbligo giuridico. La cui violazione produce responsabilità.

Terza differenza: il comma uno è statico. Il comma due è dinamico. Si parla di «*rilevazione tempestiva della crisi*» e di «*attivarsi senza indugio*». Sono verbi di movimento. Il legislatore non chiede all'imprenditore di essere il capo. Gli chiede di **essere il sentinella**.

Quarta differenza: il comma uno è solitario. Il comma due è di sistema. Quegli «*strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi*» — la composizione negoziata, gli accordi di ristrutturazione, il piano attestato, il concordato preventivo — sono tutti istituti che esistevano nel duemiladiciannove e che il legislatore richiama qui. Il comma due **aggancia l'articolo duemilaottantasei a tutto l'apparato del Codice della Crisi**. Non è un comma. È un ponte.

Quinta differenza: il comma uno è universale. Il comma due è proporzionale. «*Adegato alla natura e alle dimensioni dell'impresa*» — il legislatore non chiede a una macelleria di provincia con quattro dipendenti gli stessi assetti che chiede a un gruppo industriale con tremila. **L'adeguatezza è sempre relativa**. È sempre proporzionale. È sempre da costruire caso per caso.

Cinque differenze. Tre righe e mezzo di norma. Settantasette anni di silenzio normativo che si rompe. Il sedici marzo del duemiladiciannove è la data che ogni imprenditore italiano, ogni commercialista, ogni avvocato, ogni sindaco, ogni revisore dovrebbe avere stampata sulla parete dell'ufficio. Perché da quel giorno, il diritto commerciale italiano non è più lo stesso.

Quando il sedici marzo del duemiladiciannove è arrivato, io avevo cinquantacinque anni e ventisette di professione. Mi ricordo la mattina in cui ho letto, sulla rivista *Diritto e pratica delle società*, il commento dottrinale al nuovo comma. Stavo bevendo il caffè in cucina, a Este, e ho posato la tazza così bruscamente che il caffè è schizzato sul giornale. Ho chiamato **Roberta**, mia moglie, in cucina, e le ho detto: «*Roberta, qui è successa una cosa. Hanno cambiato l'articolo duemilaottantasei. È come se avessero ricostruito le fondamenta del codice civile*». Roberta — che è infermiera — mi ha guardato come si guarda un marito che parla di articoli del codice civile alle sette e mezza del mattino, e mi ha detto: «*Bene, Antonio. Cosa significa per noi?*». Io le ho risposto, ricordo benissimo: «*Significa che da oggi nessun imprenditore italiano può più dire 'non lo sapevo'. E significa che da oggi servirà una generazione di avvocati e commercialisti che sappiano spiegare a quegli imprenditori, in parole semplici, perché non possono più dirlo*».

Roberta ha sorriso. Ha versato altro caffè. Ha detto: «*Allora hai un nuovo lavoro*».

Aveva ragione lei. Da quel giorno, il mio lavoro è cambiato. Da quel giorno — e questo libro lo testimonia — ho cominciato a scrivere, a parlare, a tenere convegni, a fare formazione, a difendere e a contestare cause che ruotavano tutte intorno a quel comma. Sono passati sette anni. Il duemilaventicinque ci ha portato il Correttivo-ter — il decreto legislativo centotrentasei del duemilaventicinque — che ha confermato il comma due, ne ha rafforzato l'impianto, ha precisato gli indicatori, ha ridisegnato i rapporti tra l'articolo duemilaottantasei e gli articoli venticinque-octies e venticinque-novies del Codice della Crisi. Il legislatore italiano ha detto: il sedici marzo del duemiladiciannove non è stato un incidente. È stato un cambio di paradigma. E adesso ne approfondiamo le conseguenze.

Questo capitolo è dedicato a quelle conseguenze.



§ III

Tre parole, tre vincoli

Gli *adeguati assetti* del comma due dell'articolo duemilaottantasei sono **tre, non uno**. Lo dice la norma stessa. «*Un assetto organizzativo, amministrativo e contabile*». Tre aggettivi. Tre domini. Tre vincoli distinti. La giurisprudenza e la dottrina degli ultimi sette anni hanno scolpito i confini di ciascuno. Vediamoli.

Primo dominio — Assetti organizzativi

Gli assetti organizzativi sono **l'ossatura strutturale dell'impresa**. Sono l'organigramma, il mansionario, le deleghe formali, le procedure operative documentate, le linee di riporto, la separazione delle funzioni. Sono — per dirla con un'immagine semplice — *la mappa di chi fa cosa, e da chi dipende, e a chi risponde*.

Quando un imprenditore mi dice «*Avvocato, ma da noi è una piccola impresa, ci conosciamo tutti, l'organigramma non serve*», io rispondo sempre la stessa cosa. Gli faccio un esempio. Gli dico: «*Va bene. Domani mattina si ammala il Suo direttore di produzione. Lei è in vacanza alle Maldive. Chi ferma la linea, se il fornitore di acciaio Le manda un carico fuori specifica? Chi firma il rifiuto? E con quale autorità formale? E come fa a saperlo, il fornitore di acciaio, che quella persona ha il potere di firmare?*». L'imprenditore — sempre — abbassa lo sguardo.

L'organigramma non serve quando tutto va bene. Serve **il giorno in cui qualcosa va male**. E in azienda, prima o poi, qualcosa va sempre male. Gli assetti organizzativi sono la rete che evita la caduta libera.

Secondo dominio — Assetti amministrativi

Gli assetti amministrativi sono **il sistema nervoso della pianificazione e del controllo**. Sono il budget annuale, le previsioni di cassa, il forecast trimestrale, il reporting mensile, il controllo di gestione, gli scostamenti tra preventivo e consuntivo, la rendicontazione direzionale.

In un'azienda con assetti amministrativi adeguati, l'imprenditore non guarda il conto in banca per sapere come va l'impresa. Guarda il cruscotto. E il cruscotto gli dice, ogni primo del mese: *come sta andando il fatturato rispetto a quello previsto, come stanno andando i margini, come sta andando il magazzino, come stanno andando le esposizioni finanziarie, dove stanno emergendo i segnali di tensione*.

In un'azienda senza assetti amministrativi adeguati, l'imprenditore scopre la crisi quando il bancomat gli dice di no davanti al cassiere del supermercato. Quando ormai è tardi. Quando il piano industriale che avrebbe dovuto scrivere sei mesi prima — quando i numeri erano ancora salvabili — non si può più scrivere, perché i numeri non ci sono più.

Terzo dominio — Assetti contabili

Gli assetti contabili sono **la verità documentale dell'impresa**. Sono la contabilità tempestivamente registrata, le riconciliazioni mensili tra contabilità e estratti conto bancari, le riconciliazioni tra contabilità e Centrale Rischi, le riconciliazioni tra contabilità e cassetto fiscale, la coerenza tra magazzino contabile e magazzino fisico, gli indicatori di allerta calcolati con cadenza periodica.

Senza assetti contabili adeguati, un'impresa non sa quello che è. Sa quello che il commercialista gli racconterà, a primavera dell'anno successivo, quando il bilancio sarà chiuso. Ma la crisi non aspetta primavera dell'anno successivo. La crisi arriva nei mesi in mezzo. E nei mesi in mezzo, l'impresa che non ha gli assetti contabili adeguati è cieca.

Organizzazione: chi fa cosa.

Amministrazione: dove stiamo andando.

Contabilità: dove siamo arrivati.

Tre domande. Tre risposte. Tre adeguatezze.

***L'imprenditore che non sa rispondere a una sola di queste tre,
non comanda l'impresa. L'impresa comanda lui.***

Il legislatore — e qui sta il punto delicato — non ha fornito un manuale tecnico degli adeguati assetti. Non ha detto: «*gli assetti organizzativi devono contenere queste sette voci*»; non ha detto: «*il budget annuale va aggiornato ogni tre mesi*»; non ha detto: «*gli indicatori di allerta sono questi cinque*». Ha solo detto **adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa**.

Per anni, dottrina e giurisprudenza hanno fatto un lavoro di scavo. Hanno individuato — pian piano — quattro principi di adeguatezza che vanno ricordati:

Primo principio: la proporzionalità. Gli assetti devono essere proporzionati alla complessità dell'impresa. Una macelleria con quattro dipendenti non ha bisogno di un sistema ERP da duecentomila euro. Un gruppo industriale con tremila dipendenti non può cavarsela con Excel.

Secondo principio: la formalizzazione. Gli assetti devono essere **scritti**. Verbali del consiglio. Procedure firmate. Organigrammi datati. Budget approvati. La parola data non ha valore. Il documento sì.

Terzo principio: l'attualità. Gli assetti devono essere **aggiornati**. Un organigramma del duemiladiciotto, oggi, non è un assetto organizzativo. È un cimelio. Un budget redatto a gennaio e mai più rivisto, a settembre, non è un budget. È un foglio di carta.

Quarto principio: la verificabilità. Gli assetti devono lasciare **traccia documentale verificabile**. Perché il giorno in cui un giudice — civile, penale, fallimentare — Vi chiederà di provare che li avevate, l'unica risposta possibile sono i documenti datati, sottoscritti, archiviati.

Questi quattro principi sono il quadro tecnico del comma due dell'articolo duemilaottantasei. Chi li interiorizza, dorme di notte. Chi li ignora, dormirà male per anni.



§ IV

La rilevazione tempestiva e il minuto della pasta

La frase più importante del comma due dell'articolo duemilaottantasei non sono «*adeguati assetti*». È quella che viene dopo. «*Anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*».

Questa frase è la traduzione giuridica di quella frase di Zi' Cosima che apre la dedica di questo libro: «*quando la pasta è ancora dura ma tu sai che fra sessanta secondi sarà al dente, quello è il momento di scolarla*». La Prefazione che avete letto è scritta da una donna che non ha la terza media. Ma quella frase di Zi' Cosima vale più di duecento pagine di dottrina commercialistica.

Il legislatore — quando ha scritto il comma due — ha detto questo: gli adeguati assetti non sono un fine, sono uno strumento. E lo strumento serve a fare una cosa sola: **rilevare la crisi prima che diventi insolvenza.**

Le tre soglie del codice della crisi — pre-crisi, crisi, insolvenza — sono il tema del prossimo capitolo, e su di esse non mi soffermo qui. Ma vi dico la cosa essenziale: **tra pre-crisi e crisi, e tra crisi e insolvenza, ci sono ogni volta «sessanta secondi» — sei mesi, dodici mesi al massimo — di tempo in cui l'azione del padrone è ancora efficace. Oltre quel termine, l'azione non è più del padrone. È del curatore.**

Gli adeguati assetti contabili e amministrativi — quando sono fatti bene — danno all'imprenditore quei sessanta secondi.

Come funziona, in pratica?

Funziona attraverso quelli che la prassi italiana chiama **flussi prospettici a dodici mesi**. Sono previsioni di cassa rolling — cioè aggiornate ogni mese, scartando il mese più vecchio e aggiungendo un mese nuovo davanti — che mostrano dove sta andando la liquidità dell'azienda nei prossimi dodici mesi. Se i flussi prospettici, in qualunque mese del periodo, mostrano un saldo negativo non coperto da linee di credito disponibili o da finanza nuova programmata, **l'azienda è in pre-crisi.**

Pre-crisi. Non crisi. Non insolvenza. *Pre-crisi.*

In pre-crisi, l'azione gestoria è ancora pienamente nelle mani dell'imprenditore. La banca, lo Stato, i creditori — non sono ancora intervenuti. L'imprenditore può ancora rinegoziare, vendere asset non strategici, attivare composizione negoziata, attivare un piano attestato, fare aumenti di capitale, chiedere finanza nuova. Le opzioni sono molte, i costi sono contenuti, la reputazione è intatta.

In crisi — quando i flussi prospettici diventano insostenibili anche con le risorse esistenti — le opzioni si riducono, i costi salgono, la reputazione comincia a scricchiolare. Ma sono ancora possibili gli accordi di ristrutturazione, il concordato preventivo, gli strumenti del codice della crisi che permettono di mantenere la continuità.

In insolvenza — quando l'incapacità di adempiere diventa strutturale e permanente — le opzioni si riducono drasticamente. Resta il concordato preventivo *in extremis*, resta il concordato semplificato dopo composizione negoziata fallita, resta la liquidazione giudiziale.

Pre-crisi: dodici mesi di vantaggio.

Crisi: sei mesi di salvabilità.

Insolvenza: trenta giorni per non aggravare il dissesto.

**La differenza tra una di queste tre fasi e quella successiva
si misura nel possesso, o nell'assenza,
di adeguati assetti contabili e amministrativi.**

Il «minuto della pasta» di Zi' Cosima è esattamente questo: la differenza tra l'imprenditore che ha gli assetti — e che, attraverso i flussi prospettici a dodici mesi, vede arrivare la pre-crisi con sei mesi di anticipo — e l'imprenditore che gli assetti non li ha, e che la crisi la scopre quando le banche gli telefonano per chiedere il rientro.

Il primo scola la pasta al dente. Il secondo scopre la pasta scotta.

La legge italiana, dal duemiladiciannove, ha posto un dovere giuridico agli imprenditori. Quel dovere si chiama *adeguati assetti*. Ma il fine ultimo del dovere — il senso umano della legge — è quello che Zi' Cosima ha scritto nella Prefazione con le parole della cucina contadina. **Sentire il minuto in cui la pasta sta per essere al dente, e scolarla prima.**



§ V

La responsabilità di chi non ha gli assetti

L'

articolo duemilaottantasei, come ho detto, impone un dovere. «*Ha il dovere di istituire*». La domanda, allora, è questa: cosa succede a chi quel dovere non lo rispetta?

La risposta è in altri articoli del codice civile. **L'articolo duemilatrecentonovantadue** disciplina la responsabilità degli amministratori di società per azioni. **L'articolo duemilaquattrocentosettantasei** disciplina quella degli amministratori di società a responsabilità limitata. **L'articolo duemilatrecentonovantatré** disciplina l'azione sociale di responsabilità.

Tutti e tre questi articoli — e qui sta il punto giuridico — hanno un comune denominatore: l'amministratore risponde verso la società, verso i creditori, e verso i singoli soci e terzi, **per i danni derivanti dalla violazione dei doveri imposti dalla legge o dallo statuto.**

Quando, nel duemiladiciannove, il legislatore ha aggiunto il comma due all'articolo duemilaottantasei, ha **introdotto un nuovo dovere imposto dalla legge.** E con esso, automaticamente, ha aperto un nuovo fronte di responsabilità. L'amministratore che non istituisce adeguati assetti viola un dovere legale. La violazione di un dovere legale, se causa un danno, **fonda l'azione di responsabilità.**

Il danno, nella crisi, si misura attraverso un meccanismo tecnico che la dottrina e la giurisprudenza chiamano **differenziale dei netti patrimoniali.** Funziona così: il curatore — o il commissario giudiziale — ricostruisce, con perizia tecnica, quale sarebbe stato il patrimonio netto della società se gli amministratori avessero rilevato tempestivamente la crisi e attivato gli strumenti previsti dall'ordinamento. Confronta questo patrimonio netto «ricostruito» con il patrimonio netto effettivamente risultante al momento della dichiarazione di liquidazione giudiziale. La differenza, se negativa, è il danno risarcibile.

In pratica: se la società, gestita con adeguati assetti, sarebbe entrata in composizione negoziata a marzo del duemilaventitré con un patrimonio netto di meno tre milioni — e invece, senza assetti, è entrata in liquidazione giudiziale a settembre del duemilaventicinque con un patrimonio netto di meno quattordici milioni — il danno è la differenza: undici milioni di euro. Che gli amministratori, in solido, dovranno risarcire.

Undici milioni di euro. Per non aver istituito tre cose — organizzazione, amministrazione, contabilità — che, in un'impresa di media dimensione, costano forse centocinquantamila euro all'anno di sistemi e personale.

***Gli adeguati assetti costano, in media,
meno dell'uno per cento del fatturato.
L'azione di responsabilità per omessa istituzione di adeguati assetti
può costare, in media,
l'intero patrimonio personale degli amministratori.
Conviene, mi dica Lei, risparmiare sull'uno per cento?***

E non finisce qui. Perché — e qui il diritto italiano si fa duro — la responsabilità non è solo civile. È anche penale.

L'articolo duemilaseicentoventuno del codice civile disciplina le false comunicazioni sociali. Quando il bilancio approvato dagli amministratori non rappresenta in modo veritiero la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società, gli amministratori rispondono penalmente. E l'omessa istituzione di adeguati assetti — quando produce, come effetto collaterale, un bilancio che non rileva la crisi conoscibile — espone gli amministratori a contestazioni di false comunicazioni sociali.

Inoltre, gli articoli trecentoventidue e trecentoventitré del Codice della Crisi disciplinano la bancarotta semplice e la bancarotta fraudolenta. La continuazione dell'attività in stato di insolvenza non rilevata tempestivamente — quando produce aggravamento del dissesto — può integrare la bancarotta semplice. La continuazione consapevole, con artifici contabili o pagamenti preferenziali, può integrare la bancarotta fraudolenta.

Tre fronti di responsabilità. Civile, penale, deontologica per i sindaci e i revisori. Tutti ancorati, in ultima istanza, al rispetto — o al mancato rispetto — del comma due dell'articolo duemilaottantasei.

Per questo, in apertura del capitolo, ho scritto che il legislatore italiano ha ribaltato in cinquant'anni la posizione dell'imprenditore. Perché fino al duemiladiciotto, l'imprenditore poteva dire — di fronte al fallimento — «*non lo sapevo, non potevo prevederlo, è stato un evento esterno*». Dal duemiladiciannove in poi, **quella difesa non funziona più**. Perché il legislatore ha detto: «*doveva saperlo. Era Suo dovere istituire gli strumenti per saperlo. Se non lo ha fatto, è colpa Sua*».

Non c'è più la scusa dell'ignoranza inevitabile. C'è solo la responsabilità dell'ignoranza colpevole.



§ VI

Il Don Michele di oggi

Zi' Cosima nella Prefazione racconta di **Don Michele**. Don Michele Cataldi — il commercialista di Martina Franca che, nel millenovecentoottantasette, salvò la masseria **L'Ulivariello** dalla rovina. Don Michele era cliente di Tonino, il marito di Zi' Cosima, da prima ancora che Tonino e Cosima si sposassero. Era un uomo della stessa generazione di mio padre Saverio — anche lui, come mio padre, aveva fatto i suoi anni nelle banche e nei tribunali di provincia del Mezzogiorno. Quando Tonino si ammalò di cuore e la masseria entrò in crisi, Don Michele si presentò all'Ulivariello senza appuntamento, si sedette al tavolo di pietra in cortile, guardò i conti, e disse a Zi' Cosima la frase che ho già citato: «*Cosima, ce la facciamo. Ma da domani facciamo a modo mio*».

Cinque anni dopo, la masseria era salva. Avevano perso un terreno. Avevano venduto la macchina. Avevano affittato due stanze a un pittore tedesco. Ma erano in piedi. La generazione di Zi' Cosima — quella che oggi ha ottant'anni passati — chiama uomini come Don Michele «*gli Avvocati del Diavolo*». Sono quelli che, di fronte alla crisi, non dicono «*coraggio, va tutto bene*». Dicono «*da domani facciamo a modo mio*». Spiegano le cose dure. Contestano le illusioni. Cercano gli appigli concreti. E, quando ci sono, li trovano.

Don Michele è morto nel duemilanove. Aveva ottantotto anni. Io andai al suo funerale a Martina Franca insieme a Zi' Cosima — me lo ricordo come fosse ieri, c'era una pioggia leggera, e Zi' Cosima portava lo scialle nero che le aveva regalato sua madre nel cinquantotto. Uscendo dalla chiesa, le dissi quella frase che oggi è entrata nella Prefazione: «*Zi' Cosima, Don Michele era il suo Avvocato del Diavolo*». Lei non capì subito. Glielo spiegai: «*L'avvocato che spiega le cose dure, quello che ti salva senza farti credere che sia stato facile*». Allora capì.

E qui — al funerale di Don Michele — è nata, senza che lo sapessi, l'idea di questo libro. Perché tornando a Padova in macchina, quel pomeriggio di settembre del duemilanove, ho pensato a una cosa che mi ha tormentato per dieci anni. Don Michele era stato l'Avvocato del Diavolo di Zi' Cosima nel duemilasette. **Ma Don Michele aveva fatto quello che aveva fatto senza che l'articolo duemilaottantasei comma due esistesse.** Senza Codice della Crisi. Senza piano attestato di risanamento. Senza composizione negoziata. Senza accordi di ristrutturazione. Don Michele aveva salvato L'Ulivariello *per istinto, per esperienza, per umanità professionale*. Non per legge.

E mi sono chiesto: **chi salva, oggi, le aziende come L'Ulivariello del duemilaventisei?**

Perché Don Michele se ne è andato. E con lui, lentamente, se ne sta andando un'intera generazione di professionisti meridionali e italiani che facevano il loro lavoro per istinto, per esperienza, per cuore. La generazione di mio padre Saverio, di Don Michele Cataldi, di Peppino Ceci, di Tonino Lopanto, di tutti quegli uomini che leggevano le crisi senza bisogno di articoli del codice civile, perché le crisi le avevano viste e vissute con la pelle.

Quella generazione sta finendo. Cosa la sostituisce?

La legge — il legislatore del duemiladiciannove — ha provato a rispondere a questa domanda. Lo ha fatto a modo suo, con il modo che ha la legge. Ha detto: *se gli uomini come Don Michele stanno scomparendo, allora codifichiamo quello che facevano per istinto. Lo rendiamo dovere giuridico. Lo trasformiamo in articolo del codice civile*. L'articolo duemilaottantasei comma due è esattamente questo: **la traduzione in norma scritta di quello che Don Michele faceva senza norme scritte.**

Cinque anni di salvataggio di L'Ulivariello, da parte di Don Michele, hanno avuto la stessa struttura tecnica di un buon adeguato assetto del duemilaventisei: organizzazione (chi fa cosa nella masseria), amministrazione (budget di cassa mensile, previsioni a dodici mesi), contabilità (riconciliazione tra contabilità e c/c bancari, indicatori di sostenibilità). Don Michele non li chiamava così. Li chiamava «*mettere ordine nei numeri*». Ma sostanzialmente erano gli adeguati assetti del comma due. Vent'anni prima del comma due.

***L'articolo duemilaottantasei comma due
è la fotografia in bianco e nero
del lavoro che generazioni di commercialisti italiani
hanno fatto in silenzio per cinquant'anni,
senza articolo che lo riconoscesse.
La legge, qualche volta, non inventa. Codifica.***

E qui sta — secondo me — il senso ultimo del comma due. Non è una norma punitiva. Non è una trappola per imprenditori distratti. Non è un appesantimento burocratico inventato a Bruxelles. È **il modo, prosaico e burocratico, in cui il legislatore italiano del duemiladiciannove ha cercato di non far morire del tutto il sapere artigianale di Don Michele**. Sapendo che Don Michele, in carne e ossa, da qualche parte sta morendo. E che bisogna lasciare qualcosa di scritto, perché chi viene dopo non parta da zero.

In questo libro io provo a essere uno dei tanti Don Michele del duemilaventisei. Non per arroganza. Per necessità. Perché Don Michele non c'è più. E le L'Uliviariello del duemilaventisei sono molte di più di quante Don Michele potesse seguire al suo tempo. Hanno bisogno di articoli del codice civile, sì. Ma hanno anche bisogno di qualcuno che spieghi quegli articoli con le parole della masseria. Hanno bisogno della legge tradotta in lingua umana.

Questo libro è quella traduzione.



§ VII

La promessa del Capitolo

Arriatevi alla fine di questo primo capitolo, vi devo una sintesi onesta di quello che — se l'ho fatto bene — dovrete avere imparato. La faccio in quattro punti. Niente di più. Perché un libro che si rispetti, alla fine di ogni capitolo, deve dirvi cosa portare via.

Primo: l'articolo duemilaottantasei del codice civile, dal sedici marzo del duemiladiciannove, non dice più «comandi tu». Dice «comandi tu, ma devi sapere quello che fai». La differenza, per l'imprenditore italiano, è epocale.

Secondo: gli *adeguati assetti* del comma due sono tre — organizzativi, amministrativi e contabili — e sono proporzionali alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Non sono uno standard universale. Sono un dovere sartoriale, da cucire addosso a ogni impresa.

Terzo: la funzione ultima degli adeguati assetti è la **rilevazione tempestiva della crisi**. Sono gli strumenti che danno all'imprenditore i sessanta secondi prima che la pasta diventi scotta. Senza di essi, la crisi si scopre quando è già insolvenza. Con essi, la crisi si scopre quando è ancora pre-crisi — e l'azione gestoria è ancora pienamente nelle mani del padrone.

Quarto: la mancata istituzione degli adeguati assetti, quando produce danno alla società o ai creditori, fonda azioni di responsabilità civile contro gli amministratori (artt. 2392, 2393, 2476 c.c.) e — nei casi più gravi — esposizione penale (artt. 2621 c.c. sulle false comunicazioni sociali; artt. 322, 323 CCII sulla bancarotta semplice e fraudolenta). Non sono ipotesi astratte. Sono casi che, in misura crescente, riempiono i fascicoli dei tribunali italiani.

Questi sono i quattro pilastri del capitolo. Sono i quattro pilastri della casa che, da qui in avanti, il libro vi costruirà sopra.

Nel **Capitolo Secondo** vedremo le tre soglie del Codice della Crisi — pre-crisi, crisi, insolvenza — e come si misurano in pratica. Vedremo cosa cambia, giuridicamente e operativamente, attraversare l'una o l'altra di queste soglie.

Nel **Capitolo Terzo** entreremo nella materia degli strumenti di allerta — quelli interni (l'organo di controllo) e quelli esterni (i creditori pubblici qualificati: Agenzia delle Entrate, Riscossione, INPS, INAIL). Vedremo perché, dal duemilaventitré, lo Stato italiano si è preso il compito di telefonare all'imprenditore prima ancora che la banca lo faccia.

Nel **Capitolo Quarto** parleremo della Sentinella Interna — l'organo di controllo come collegio sindacale, sindaco unico, revisore — e dei suoi doveri di segnalazione *ex art. 25-octies CCII*. Vedremo cosa succede al sindaco che non segnala.

Nel **Capitolo Quinto** affronteremo la responsabilità professionale di chi vigila — sindaci, revisori, attestatori, consulenti — e i suoi confini civili e penali. Vedremo perché «*il silenzio professionale davanti alla crisi conoscibile*» è la frontiera più dura del diritto della crisi.

Da qui in avanti, capitolo dopo capitolo, andremo a costruire l'apparato completo del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza. Ma — vi voglio dire una cosa, e la voglio dire qui, in chiusura — **se avete tempo per leggere un solo capitolo di questo libro, leggete questo**. Perché questo è il capitolo da cui nascono tutti gli altri. Senza l'articolo duemilaottantasei comma due, il Codice della Crisi sarebbe una procedura. Con l'articolo duemilaottantasei comma due, il Codice della Crisi diventa una **filosofia di gestione dell'impresa**.

E le procedure si imparano in tre giorni. Le filosofie, in tre vite.

***Cari lettori, vi lascio con la stessa frase con cui Zi' Cosima
ha chiuso la sua Prefazione.
Che il pane vi sia spezzato.
Che il vino vi sia versato.
Che la mano di qualcuno non vi lasci.
Che la vostra crisi sia una stagione, e non una sentenza.
E che — questa volta — l'articolo duemilaottantasei comma due
sia, per voi, la mano che non lascia.***



— Apparato del Capitolo —

Riferimenti normativi citati

Codice civile: artt. 2086 (Gestione dell'impresa — comma 2 introdotto dal D.Lgs. 14/2019, art. 375), 2392 (Responsabilità degli amministratori di S.p.A. verso la società), 2393 (Azione sociale di responsabilità), 2476 (Responsabilità degli amministratori di S.r.l.), 2621 (False comunicazioni sociali).

Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14): artt. 3 (Doveri del debitore e degli organi sociali), 13 (Definizione di crisi), 25-octies (Segnalazione dell'organo di controllo), 25-novies (Segnalazione dei creditori pubblici qualificati), 322 (Bancarotta semplice), 323 (Bancarotta fraudolenta).

Interventi correttivi: D.Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147 (primo correttivo); D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83 (correttivo-bis di recepimento della Direttiva UE 2019/1023); D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136 (correttivo-ter, in vigore dal 28 settembre 2024).

Avvertenza sull'apparato giurisprudenziale e dottrinale

Questo capitolo del libro è scritto in forma narrativo-saggistica e si concentra sull'esposizione sistematica della norma e dei suoi principi applicativi. La giurisprudenza di merito e di legittimità che ha consolidato l'interpretazione dell'art. 2086 comma 2 c.c. negli anni 2019-2026 è oggetto di trattazione specifica in altri prodotti editoriali dello stesso autore — segnatamente nelle Autopsie monografiche pubblicate su *Crisi Alert - The Devil Lawyer*, dove ogni sentenza viene vivisezionata per intero con l'apparato tecnico completo.

I riferimenti dottrinali della materia degli adeguati assetti sono numerosi e in continua evoluzione. Si segnalano, in via meramente indicativa e senza pretesa di esaustività, gli orientamenti emersi nelle riviste *Il Fallimento*, *Il diritto fallimentare e delle società commerciali*, *Diritto e pratica delle società*, *Le Società*, *Giurisprudenza commerciale*, oltre alle linee guida elaborate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in collaborazione con l'ISTAT per l'individuazione degli indicatori quantitativi della crisi.

L'autore rinvia, per la verifica puntuale di ogni riferimento normativo, alla consultazione diretta delle fonti ufficiali. Le opinioni espresse in questo capitolo sono opinioni personali dell'autore, formulate a fini didattico-divulgativi, e non costituiscono parere legale.



— C O L O P H O N —

Questo **Capitolo Primo** del libro
«*Crisi, Sangue e Vino — L'arte di sopravvivere al fallimento (e uscirne vivi)*»
è stato scritto in voce autoriale dall'Avv. Antonio Salerno,
Foro di Taranto, Studio Legale Este (PD),

Il capitolo si aggancia narrativamente alla Prefazione di Zi' Cosima Lopez,
raccolta nella notte del 25 aprile 2026 a Masseria L'Ulivariello,
in Valle d'Itria.

La materia trattata — l'art. 2086 comma 2 del codice civile,
i tre domini degli adeguati assetti, la rilevazione tempestiva della crisi,
le responsabilità degli amministratori per omessa istituzione —
costituisce il fondamento sistemico di tutta l'opera.

I capitoli successivi costruiscono sopra il pilastro qui posato.



AVV. ANTONIO SALERNO

✠ *Advocatus Diaboli* ✠

(Papa Sisto V — 1587)

thede villawyer.substack.com

C R I S I A L E R T

· *Edizioni del Diavolo* ·

MMXXVI

Stay Sharp. Stay Wicked.

