

Sezione I – Imprese e aziende alla prova di crisi e crimini

La crisi d’impresa e la sua prevenzione: gli adeguati assetti

Emanuele Stabile*

Ricevuto 3 dicembre 2025 – Accettato 26 gennaio 2026

Sommario

La nozione di crisi è stata introdotto nel nostro ordinamento solo con DLGS 14/2019 s.m.i. e ha già subito diverse modifiche. La corretta definizione di cosa si intenda per crisi è fondamentale per intercettare i primi segnali di squilibrio economico finanziario e patrimoniale ed evitare il dissesto. A tal fine gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili svolgono un ruolo fondamentale. Nel presente lavoro, innanzitutto, si analizzerà la nozione di crisi ripercorrendone l’evoluzione storica. In secondo luogo, si analizzeranno gli adeguati assetti. Infine, si rifletterà criticamente su alcuni aspetti rilevanti della nozione di crisi e sugli adeguati assetti.

Parole chiave: crisi d’impresa, definizione, evoluzione della nozione, prevenzione, società, adeguati assetti

* Sapienza – Università di Roma. emanuele.stabile@uniroma1.it.

Abstract

The concept of crisis was only introduced into our legal system with Legislative Decree 14/2019, as amended, and has already undergone several changes. The proper definition of what is a crisis is essential in order to detect the first signs of economic, financial and capital imbalance and avoid insolvency. To this end, adequate organizational, administrative and accounting structures play a fundamental role. In this paper, the Author will first analyze the concept of crisis by tracing its historical evolution. Secondly, he will analyze the adequate structures. Finally, the Author will critically reflect on some relevant aspects of the concept of crisis and the appropriate structures.

Keywords: business crisis, definition, evolution of the concept, prevention, company, appropriate structures

1. Introduzione

Nel corso della sua vita è assai probabile che un'impresa si trovi a fronteggiare una situazione di crisi. Tuttavia, l'imprenditore individuale e soprattutto quello collettivo in forma societaria non sono delle monadi ed intrattengono strette relazioni con il mercato e i loro stakeholders. Di conseguenza, la crisi può avere effetti rilevantissimi sui terzi; non a caso il Legislatore ha inteso favorirne l'emersione tempestiva. Ne consegue l'importanza che le imprese adottino assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati in modo da intercettare i primi segnali di una tensione economico finanziaria e tentare di porvi rimedio. Proprio quest'ultima esigenza è stata uno dei principi cardine che ha guidato la redazione e le modifiche di DLGS 14/2019, c.d. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (da ora il "Codice" o il "CCII"). Anche i doveri degli amministratori e dell'organo di controllo sono stati plasmati dalla suddetta esigenza.

Nel presente contributo, innanzitutto, si analizzerà la nozione di crisi ripercorrendone l'evoluzione storica. In secondo luogo, si analizzeranno gli adeguati assetti concentrando su quelli societari giacché tali enti sono economicamente più significativi chiedendosi cosa debba intendersi per adeguatezza degli assetti e quando possano

ritenersi idonei al loro scopo. Per finire, si rifletterà criticamente su alcuni aspetti rilevanti della nozione di crisi e sugli adeguati assetti.

2. La crisi d'impresa. Analisi ragionata dell'evoluzione storica della definizione

La nozione di crisi occupa un ruolo centrale non solo nel diritto della crisi d'impresa, ma anche in quello societario in quanto l'insorgenza di una tensione economico finanziaria e patrimoniale determina una serie di obblighi a carico di amministratori e sindaci, nonché l'attivazione di un meccanismo di gestione della situazione di crisi¹. Al ricorrere di tali presupposti, muta la prospettiva con cui gli amministratori devono gestire l'impresa poiché ai sensi di CCII 4, 2, c) devono avere riguardo, in via principale, agli interessi dei creditori e, solo in subordine, a quelli dei soci che pure sono i veri proprietari dell'impresa².

RD 367/1942 5 (c.d. “Legge fallimentare”) offreva la definizione di insolvenza come incapacità dell'imprenditore di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. Si tratta di un'incapacità strutturale del debitore che non era più in grado di far fronte ai suoi debiti³. La Legge fallimentare, però, non conteneva alcuna nozione di crisi e ciò ha creato notevole confusione e incertezze applicative. Tale concetto è evidentemente più ampio di quello di insolvenza e si colloca in una fase precedente alla degenerazione irreversibile della difficoltà economico finanziaria, ma la Legge fallimentare menzionava la crisi solo quale presupposto per accedere al concordato preventivo⁴.

Il Legislatore della riforma ha mutato radicalmente approccio⁵. Alla luce dei principi stabiliti da L 155/2017 (c.d. Legge delega) e prima ancora dalla normativa europea che ha ispirato la novella legislativa,

¹ Benazzo (2020) pp. 1575 ss.

² Lascia alquanto perplessi l'art. 21, comma 1 CCII nella parte in cui prevede che l'imprenditore debba gestire l'impresa «in modo da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività». Si tratta di un dovere che grava sempre sull'imprenditore a prescindere dall'esistenza di una crisi.

³ Nigro e Vattermoli (2023) p. 79; Inzitari (2021) p. 9.

⁴ Ferri jr. (2011) p. 425.

⁵ Guerrieri (2019) p. 811.

il Codice della crisi non ha modificato la definizione di insolvenza, ma ha coniato quella di crisi al cui verificarsi gli amministratori non sono semplicemente legittimi, ma obbligati ad attivarsi tempestivamente per il suo superamento e il recupero della continuità aziendale ricorrendo alla composizione negoziata o agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza⁶.

Nella prima versione di CCII 2, 1, b) la crisi era definita come lo «stato di difficoltà economico-finanziaria 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»⁷. Preliminarmente, si evidenza che il riferimento all'incapacità di soddisfare regolarmente le obbligazioni da parte del debitore rischiava di generare confusione poiché richiama alla mente la nozione di insolvenza. Non si tratta solo di una questione definitoria giacché l'impossibilità di identificare chiaramente la fattispecie potrebbe ostacolare la tempestiva emersione di squilibrio economico finanziari e favorire comportamenti opportunistici da parte della società.

La suddetta definizione mira ad anticipare l'emersione dello stato di crisi e attribuisce rilievo alla semplice “difficoltà” economico finanziaria che integri una mera probabilità di insolvenza. In tal modo, però, la crisi veniva ampliata sino a ricoprendere fenomeni quasi fisiologici nella vita di un'impresa. Tale eccessiva anticipazione aveva suscitato delle perplessità da parte di attenta dottrina poiché sostanzialmente gli organi amministrativi e di controllo avrebbero finito per segnalare ogni minimo squilibrio economico finanziario, quantomeno per evitare di incorrere in responsabilità connesse al dissesto sociale⁸.

Di conseguenza, con DLGS 147/2020 il Legislatore ha modificato la nozione di crisi ancorandola ad un effettivo “squilibrio” e non ad una semplice “difficoltà” economico finanziaria. In tal modo, il Codice dà rilievo a circostanze concrete indicanti una seria probabilità di insolvenza.

⁶ La Marca (2022) p. 3 ss.

⁷ Bassi (2019) p. 1951.

⁸ Bertolotti (2017) p. 71; Cian (2019) p. 1169 ss.; Buta (2019) p. 1204 ss.; Nigro e Vattermoli (2023) pp. 88 e 117.

Successivamente, DLGS 83/2022, con il quale è stata recepita in Italia la dir. 2019/1023/UE (c.d. “Direttiva insolvency”), è intervenuto di nuovo sul concetto di crisi semplificandola notevolmente. In particolare, i) lo squilibrio dei flussi di cassa idoneo a causare una difficoltà economico finanziaria è riferito a qualsiasi debitore e non alle sole “imprese” in modo da ampliare il perimetro applicativo della nozione; ii) viene eliminato l’avverbio “regolarmente” in riferimento all’incapacità del debitore di soddisfare le proprie obbligazioni; iii) è eliminato anche il termine “pianificate” riguardo alle obbligazioni che risultino inadempiente; iv) infine, viene introdotto un arco temporale di dodici mesi per valutare l’adeguatezza dei flussi di cassa a soddisfare le obbligazioni assunte dall’impresa.

Riflettiamo sulle modifiche apportate dalla suddetta novella legislativa. Innanzitutto, la nozione di crisi ruota intorno al concetto di probabilità di insolvenza e ciò è coerente con la *ratio legis* della Direttiva insolvency la quale si proponeva di fare emergere tempestivamente le situazioni di squilibrio economico, finanziario e patrimoniale in modo da intercettarle e porvi rimedio ovvero eliminare dal mercato le imprese ormai decotte. Di conseguenza, si comprende come l’eliminazione del riferimento contenuto nella precedente formulazione della norma al solo imprenditore in forma societaria sia coerente con il menzionato obiettivo. In secondo luogo, l’eliminazione dell’avverbio “regolarmente” non implica che assuma rilievo qualsiasi inadempimento del debitore poiché altrimenti si finirebbe, ancora una volta, per ampliare eccessivamente la situazione di crisi. Sostanzialmente, il Legislatore voleva evitare confusione con l’insolvenza. Anche tale modifica è coerente con la *ratio* della Direttiva insolvency e del Codice. In terzo luogo, l’eliminazione del riferimento alla pianificazione delle obbligazioni è una modifica assai rilevante. Nel corso di qualsiasi attività imprenditoriale è molto frequente che sorgano debiti non pianificati, nonché che essi possano cagionare una tensione economico, finanziaria. È difficile ritenere che l’imprenditore potesse prevedere tali debiti includendoli nella sua programmazione, ma ciò non esclude che essi possano concretamente cagionare una crisi. Insomma, l’eliminazione della parola “pianificate” deve essere letta nel senso che l’imprenditore non deve includere nella sua programmazione i debiti

meramente “probabili” fermo restando che comunque essi rilevano nella causazione della crisi⁹. Infine, l’introduzione di un arco temporale di dodici mesi per valutare se lo squilibrio economico, finanziario e/o patrimoniale concreti una crisi, non deve essere inteso in senso rigido. La situazione di un’impresa è difficilmente misurabile in un arco temporale predefinito. Ci possono essere dei casi in cui il debitore appare incapace di soddisfare le proprie obbligazioni nei dodici mesi a venire, ma sussistono altresì degli indizi tali da far presumere che egli sia in grado di superare un momentaneo squilibrio economico finanziario. Il riferimento ai dodici mesi, quindi, deve essere inteso in senso flessibile. Una conferma di tale interpretazione si rinviene anche nella formulazione di CCII 3, 3 nella bozza di DLGS 83/2022, poi non approvata, il quale suggeriva di verificare l’assenza di concrete prospettive di recupero in un arco di dodici mesi; pertanto, in tale periodo non ci si deve limitare a rilevare la crisi, ma anche i segnali di superamento della stessa e di recupero della continuità aziendale. L’attuale formulazione dell’art. 3 è diversa da quella appena descritta, ma non sembra che vi siano elementi tali da sconfessare la suddetta interpretazione che ha il pregio di apparire estremamente ragionevole. La nuova definizione di crisi si distingue più chiaramente dall’insolvenza e lascia spazio ad una valutazione discrezionale, ma pur sempre ragionevole, delle concrete possibilità di superamento della tensione economico, finanziario e/o patrimoniale prima di aprire ufficialmente la crisi.

Per concludere l’analisi dell’evoluzione della definizione di crisi, va detto che con DLGS 136/2024 (c.d. “Correttivo ter”) il Legislatore è intervenuto nuovamente sul Codice e, sebbene non abbia modificato la nozione in commento, ha sostanzialmente dato rilievo al concetto di precrisi all’art. 3, comma 4 laddove elenca una serie di segnali di squilibri economico, finanziari e patrimoniali «anche prima dell’emersione della crisi o dell’insolvenza». Tale definizione richiama alla mente l’art. 3, comma 1 della Direttiva insolvency laddove stabilisce che «gli Stati membri provvedono affinché i debitori abbiano accesso a uno o più strumenti di allerta precoce chiari e trasparenti in grado di individuare situazioni che potrebbero comportare la probabilità di insolvenza». Questa nozione è apparentemente chiara, ma occorre

⁹ La Marca (2022) p. 9.

chiedersi come devono essere interpretate le parole «potrebbero comportare la probabilità di insolvenza». Non pare sensato che si volesse attribuire rilievo ad una mera “possibile probabilità di insolvenza” poiché essa sarebbe eccessivamente ampia e fumosa. Sembra più logico che si sia voluto dare rilievo alla “probabilità della probabilità di insolvenza” in modo da anticipare l’emersione della crisi, ma senza introdurre nozioni generiche e vaghe¹⁰.

Tuttavia, manca sia in ambito europeo, sia, e soprattutto, nazionale una definizione chiara di precrisi e ciò rischia di creare seri problemi agli operatori del diritto oltreché notevole confusione. A titolo esemplificativo, si noti che CCII 12, 1 stabilisce che l’imprenditore può ricorrere alla composizione negoziata «quando si trova anche soltanto in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l’insolvenza ...». Il Codice si riferisce alla precrisi? Inoltre, manca un’analoga previsione per gli strumenti di regolazione della crisi.

La nozione di crisi non va confusa con quella di «perdita della continuità aziendale». L’ultima versione di CC 2086, 2 stabilisce che gli amministratori debbano adottare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili «anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale». In base ad un’interpretazione letterale queste due situazioni sembrerebbero diverse poiché il Legislatore utilizza la congiunzione “e” per legarle sottintendendo, quindi, che siano differenti. D’altronde, esse sono strettamente connesse poiché non sembrerebbe poter sussistere una perdita di continuità aziendale senza crisi, mentre potrebbe darsi il contrario. Il superamento della crisi, però, presuppone necessariamente il recupero della continuità¹¹.

¹⁰ La Marca (2022) p. 13 ss. Cfr. anche Vella (2020) p. 754; Panzani (2021) p. 10; Rossi (2021) p. 2; Fabiani (2022) p. 15; Minervini (2021) p. 7.

¹¹ La Marca (2022) pp. 5 ss.

3. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

CC 2086, 2 e CCII 3 pongono in capo agli amministratori il dovere di: i) istituire gli assetti¹²; ii) attivarsi senza indugio per l'adozione delle misure idonee previste dall'ordinamento per il superamento della crisi; e iii) valutare costantemente nel tempo l'adeguatezza degli assetti¹³.

Tali obblighi gravano sull'imprenditore «che operi in forma societaria o collettiva» anche se concretamente viene svolto dagli amministratori sia in quanto muniti delle competenze e conoscenze necessarie, sia in virtù del ruolo gestoria¹⁴.

Per quanto riguarda il dovere di istituire e di monitorare l'adeguatezza degli assetti, preliminarmente va detto che il Codice della crisi ha modificato la rubrica di CC 2086, che ora recita eloquentemente “gestione dell’impresa”, e vi ha introdotto il comma 2. La novella risponde al disegno del Legislatore di rafforzare la competenza gestoria esclusiva degli amministratori. Non a caso CCII 377 ha modificato CC 2257, 2380 *bis*, 2409 *novies* e 2475 stabilendo chiaramente che «la gestione dell’impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all’articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l’attuazione dell’oggetto sociale». In particolare, CC 2380 *bis*, da un lato, ricorda che «la gestione dell’impresa … spetta esclusivamente agli amministratori» e, dall’altro, ribadisce che «l’istituzione degli assetti di cui all’articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori»¹⁵. Sennonché, il Legislatore sembrerebbe essere incorso in

¹² Si veda Nigro e Vattermoli (2023) pp. 88 ss.

¹³ Contra Jorio (2021) p. 814 che ritiene ingiustificato imporre agli amministratori un dovere di attivarsi per risanare la crisi in quanto presuppone «una preminenza della conservazione dell’impresa anche sulla libera determinazione di cessare l’attività».

¹⁴ Palazzolo (2024) p. 338.

¹⁵ In dottrina cfr. *ex multis* Palazzolo (2024) p. 325 e Billi (2020) p. 225. Non è questa la sede per interrogarsi sulla posizione dei soci rispetto all’istituzione degli adeguati assetti, ma occorre evidenziare che il Codice della crisi ha sottratto spazio ai diritti e alle prerogative di quest’ultimi sposando, forse in maniera troppo netta,

un eccesso di delega poiché Legge delega 14, 1, b) sancisce genericamente che siano gli «organi sociali» ad istituire gli assetti e non riserva tale potere agli amministratori¹⁶.

La *ratio* della novità legislativa è duplice. Da un lato, favorire l'emersione tempestiva della crisi al fine di consentire il risanamento delle imprese e minimizzare gli impatti negativi per i vari stakeholders, in particolare i creditori e i lavoratori che sono soggetti deboli. Non a caso, dopo l'entrata in vigore del Codice della crisi si sono susseguiti numerosi strumenti di soft law che hanno cercato di introdurre dei parametri per stabilire o quantomeno aiutare gli amministratori a individuare i primi segnali di crisi¹⁷. Dall'altro, gli assetti sono il mezzo con cui il

l'impostazione per cui gli amministratori siano gli unici titolati ad assumere compiti gestori in quanto titolari delle conoscenze tecniche necessarie, cfr. Montalenti (2020) pp. 829 ss.

¹⁶ L'attribuzione esclusiva agli amministratori della gestione sociale, che si accompagna al mutamento degli interessi perseguiti dalla società a tutto vantaggio di quelli dei creditori, può ritenersi semmai ammissibile quando si manifesta un'insolvenza o una situazione di crisi e non in fase di precrisi o addirittura quando la società è *in bonis*. Il Codice della crisi non considera che all'interno dell'organo amministrativo possono essere conferite delle deleghe a singoli amministratori o gruppi di consiglieri e non si pone il problema di chi sia competente ad istituire gli assetti. In tal caso, deve ritenersi che laddove sia stata delegata ad un amministratore l'intera gestione della società (c.d. delega piena), egli sia sicuramente titolato ad istituire gli assetti. Diversamente, in presenza di una delega limitata ad alcuni compiti (c.d. delega parziale), laddove la delibera di conferimento dei poteri non specifichi chi sia tenuto ad istituire gli assetti, bisogna chiedersi a chi spetti tale potere/dovere. Ebbene, la soluzione più razionale è riconoscere all'amministratore delegato tale potere, almeno per quegli «ambiti che possono essere direttamente o indirettamente ricompresi nella delega gestionale attribuitagli». Cfr. Palazzolo (2024) p. 337. Il codice della crisi presenta numerose contraddizioni e imprecisioni. A titolo di esempio si consideri che CCII 377 nell'attribuire la competenza gestoria esclusivamente agli amministratori ribadisce che nelle società di persone e a responsabilità limitata «salvo diversa pattuizione, l'amministrazione della società spetta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri». Sul punto si veda Nigro (2024) pp. 3 ss.

¹⁷ Si consideri che lo stesso CC 2086, 2 collega gli assetti alla crisi d'impresa, *rectius* precrisi, stabilendo che al verificarsi dei primi segni di tensione finanziaria gli amministratori debbano attivarsi adottando le misure più idonee per superare le difficoltà economiche. Cfr. Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022 dove si legge: «gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo

Legislatore intende imporre l'adozione di tutti quegli strumenti necessari ad assicurare una governance diligente e consapevole¹⁸.

L'espressione “adeguati assetti” è volutamente generica per lasciare un certo margine di discrezionalità agli operatori del diritto¹⁹. Per assetti organizzativi ci si riferisce ai processi decisionali, di pianificazione e programmativi adottati dall'impresa. Si tratta del «complesso delle regole procedurali relative alle varie fasi dell'attività d'impresa e le risorse umane, dotate di specifiche competenze, depurate al loro svolgimento: il che si suole indicare come sistema di funzionigramma, di organigramma e delle direttive e procedure»²⁰. Gli assetti amministrativi, invece, fanno riferimento alla divisione dei compiti all'interno dell'impresa e, quindi, ai mansionari, ai sistemi di amministrazione e delega. Gli assetti contabili, infine, identificano gli «strumenti consuntivi e previsionali ed i vari tipi di bilancio, nonché il loro contenuto»²¹, ossia agli strumenti «di rilevazione contabile dei fatti di gestione» anche in ottica previsionale²². Essi devono consentire «i) la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; ii) la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; iii) la produzione di dati attendibili per la formazione dell'informativa societaria»²³. Gli assetti, dunque, non riguardano solo

all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune».

¹⁸ *Ex multis* Benazzo (2023) p. 828; Masturzi (2019) pp. 847 ss.; Cagnasso (2020) p. 368; Capelli (2022) pp. 1436 ss.

¹⁹ Calandra Bonaura (2020) p. 441.

²⁰ Fusco (2024) p. 653.

²¹ Cagnasso (2024) p. 718.

²² Fusco (2024) p. 653.

²³ Fusco (2024) p. 654 dove si legge «gli assetti organizzativi devono in ogni caso consentire di acquisire una serie di “elementi informativi” specifici. Ossia: i) la rilevazione degli squilibri di carattere patrimoniale ed economico finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta; ii) la verifica della non sostenibilità dei debiti per i dodici mesi successivi, anche in relazione alla rilevazione delle situazioni debitorie significative nei confronti dei lavoratori, dei fornitori, delle banche e dei creditori pubblici qualificati (artt. 3, comma 4, e 25-novies, comma 1, c.c.i.i.); iii) la verifica della continuità aziendale per i successivi dodici mesi; iv) le informazioni necessarie per utilizzare la lista di controllo particolareggiata (checklist), di cui all'art. 5-bis, comma 2, c.c.i.i.

elementi amministrativo-contabili, ma anche l'architettura societaria.

CC 2086, 2 stabilisce che nell'adozione degli assetti si debbano osservare due principi: quello di proporzionalità e quello di gradazione. Il primo è un principio generale del nostro ordinamento e consiste nella predisposizione di strumenti che siano proporzionati appunto alla "dimensione" e alla "natura" dell'impresa. Il Legislatore era ben consapevole che non è possibile individuare un unico assetto valido per tutte le imprese (c.d. "one size fits all") e ha inteso far sì che potessero essere adeguati alle caratteristiche specifiche dell'impresa. Il secondo si riferisce all'obbligo degli amministratori di intervenire per contrastare la tensione economico finanziaria e patrimoniale efficacemente e tempestivamente con strumenti di regolazione della crisi e istituti che differiscono a seconda dell'intensità dello squilibrio rilevato.

Ora, alla luce di quanto detto è evidente che l'istituzione degli adeguati assetti sia fortemente influenzata dalle scienze aziendalistiche. Ciò, tuttavia, non deve indurre a ritenere che la nozione di adeguatezza coincida con quella di efficienza o efficacia che sono i criteri che guidano le scienze aziendalistiche nella scelta e nell'implementazione delle misure organizzative. L'adeguatezza è un concetto diverso che mira ad adottare le misure necessarie e sufficienti al raggiungimento dello scopo sociale e non necessariamente le più efficienti dal punto di vista economico²⁴.

CCII 3 nella sua versione originaria del 2019 era rubricato «doveri del debitore» e prevedeva solo gli attuali primi due commi nei quali distingue tra imprenditore individuale, che doveva adottare «misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte», e collettivo il quale doveva "adottare" un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile al fine della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative²⁵. La norma è stata

e per eseguire il test pratico per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento ex art. 13, comma 2, c.c.i.i., propedeutico all'accesso alla composizione negoziata della crisi».

²⁴ Calandra Bonaura (2020) p. 441.

²⁵ Sul punto si veda estensivamente Cagnasso (2024) p. 717 ss.

modificata da DLGS 83/2022 (c.d. “Correttivo bis”) il quale: i) ha cambiato la rubrica di CC 2086 in «adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa», così esplicitando la finalità degli assetti; ii) ha modificato il comma 2 prevedendo che gli amministratori debbano “istituire”, e non “adottare”, gli adeguati assetti organizzativi, ma anche amministrativi e contabili; iii) ha introdotto i commi 3 e 4²⁶. Nello specifico, il comma 3 stabilisce che le misure adottate dall’imprenditore siano finalizzate alla tempestiva emersione di squilibri di carattere patrimoniale o economico finanziario, alla verifica della sostenibilità dei debiti e del mantenimento della continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e a rilevare i segnali di cui al comma 4, nonché «ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento di cui all’articolo 13, al comma 2 [nds, del Codice della crisi]». Il comma 4 elenca una serie di segnali di crisi utili per le rilevazioni di cui al citato comma 3. Da ultimo, DLGS 136/2024 ha modificato il comma 4 prevedendo che i segnali utili all’emersione della crisi debbano essere monitorati anche prima del manifestarsi della tensione economico-finanziaria per vigilare sulla probabilità di crisi, c.d. precrisi. In tal modo, da un lato, è stata rimarcata l’importanza degli adeguati assetti, che oggi assumono un ruolo cruciale proprio per evitare che si verifichi il dissesto economico-finanziario. Dall’altro, si vanno ad intensificare i doveri e le responsabilità sia dell’organo amministrativo, tenuto ad istituire e monitorare assetti molto rigorosi in grado di intercettare addirittura la precrisi e fare quanto necessario per reagire alla crisi stessa, sia dell’organo di controllo, il quale sarà tenuto a vigilare assai attentamente per evitare che non siano individuate situazioni di squilibrio economico finanziario latenti che possano poi deteriorarsi. Si badi, però, che il Legislatore concepisce gli assetti come funzionali non solo all’emersione della crisi e alla corretta gestione societaria. In altri termini, il fine ultimo è la gestione informata, corretta e diligente dell’impresa²⁷. In tal senso

²⁶ Nigro e Vattermoli (2023) pp. 88 ss.

²⁷ Ginevra (2024) p. 3 dove si legge «lo si ricava anzitutto dalla regola generale degli assetti organizzativi di cui all’art. 2086 c.c., ai sensi del quale l’impresa

devono leggersi anche dir. 2024/1760/UE 10 e 11 (c.d. “Corporate Sustainability Due Diligence Directive”) i quali impongono agli amministratori di mappare i rischi in materia di sostenibilità e di adottare le “misure adeguate”, ossia degli assetti, nel perseguitamento degli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale nella supply chain imposti dalla direttiva²⁸.

CC 2086, 2 CC e CCII 3 prevedono che gli amministratori agiscano “senza indugio” per tentare di rimediare alla crisi, ma non stabiliscono una tempistica. Da un lato, CC 2381, 5 stabilisce che gli amministratori riferiscono al consiglio di amministrazione e agli organi di controllo sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione almeno ogni sei mesi. Dall’altro, CCII 3, 3 presuppone che in presenza di segnali di crisi il monitoraggio da parte degli amministratori sia più frequente del solito, ma ciò non implica che debba essere continuativo. Esso, quindi, deve essere più frequente laddove emergano segnali di precrisi, crisi o insolvenza in omaggio al principio di proporzionalità²⁹.

Dal combinato disposto degli CC 2086 e CCII 3, infine, emerge che il Legislatore ha introdotto un principio generale per cui la gestione dell’impresa è orientata soprattutto alla prevenzione della crisi. Posto che l’impresa è un «complesso economico funzionante destinato alla duratura produzione di valore economico», il Legislatore vuole preservare i complessi produttivi e intercettare sul nascere la crisi³⁰. Di conseguenza, anche la nozione di impresa viene ad essere modificata poiché l’imprenditore viene concepito come colui il quale svolge una funzione generale di cura degli interessi di tutti gli stakeholders. Come affermato da taluni, «l’art. 2082 CC, allora, deve ritenersi in qualche misura integrato da un principio di «attività» ... oggi esplicitato nell’art. 2086 CC per l’imprenditore collettivo, e nella sua variante

collettiva deve avere un’organizzazione aziendale in generale adeguata non solo alla rilevazione della crisi ma prima ancora al fisiologico svolgimento dell’attività».

²⁸ Addamo (2024) pp. 1271 ss. Si noti che il testo finale della direttiva elimina ogni riferimento al discusso dovere di diligenza degli amministratori (originariamente previsto dall’art. 25 della proposta di direttiva) lungo tutta la catena del valore aziendale, cfr. Vicari (2023) p. 775.

²⁹ Cfr. Ginevra (2024) pp. 5 ss.

³⁰ Benedetti (2023) p. 965.

light, dall’art. 3, comma 1 CCDI per l’imprenditore individuale»³¹. «Si tratta della «codificazione» … di un «principio» su cui si impenna non solo una diversa nozione di imprenditore e di impresa, ma da cui scaturiscono nuove responsabilità, esiti giudiziali di applicazione, verifica e sanzione del principio esplicitato»³². Anche la collocazione sistematica depone a favore della codificazione di un principio generale poiché CC 2086 si trova all’interno del Capo del Codice civile intitolato «dell’impresa in generale» e ccii 3 è inserito in un *corpus* normativo che regola pressoché l’intero diritto della crisi³³.

Per quanto riguarda il dovere degli amministratori di attivarsi di fronte allo stato di crisi (c.d. poteri reattivi), bisogna precisare che l’ordinamento non stabilisce un termine entro cui essi devono farlo. CC 2086, 2 usa l’espressione “senza indugio”, mentre l’art. CCII 3 usa l’avverbio “tempestivamente”. La *ratio* di tale scelta linguistica è lasciare un margine di manovra, fermo restando che l’iniziativa debba essere tempestiva. Così tempestiva che oggi il Correttivo ter ha inteso anticipare l’esercizio dei suddetti poteri addirittura alla fase di precrisi. Gli amministratori possono ricorrere non solo agli strumenti di regolazione della crisi e dell’insolvenza, ma anche agli istituti del diritto societario comune³⁴. Non a caso, CC 2086, 2 utilizza l’espressione «strumenti previsti dall’ordinamento» senza alcuna restrizione di

³¹ Benedetti (2023) p. 972 ss. Cfr. anche Benazzo (2023) p. 827 secondo cui è stata modificata la stessa nozione di impresa poiché il Codice civile del 1942 si preoccupava di inquadrare l’imprenditore all’interno (*rectius*, a capo) dell’impresa secondo una configurazione eminentemente “intranea”; la riforma delle procedure concorsuali, invece, lo inquadra come soggetto operante sul mercato e presta attenzione ai rapporti con i vari stakeholders secondo una concezione “estranea” o “olistica”.

³² Benedetti (2023) p. 966. Si veda anche Nigro (2018) p. 1214.

³³ Si badi che quello in commento sembrerebbe essere un principio generale e non una clausola generale. I due concetti sono simili, ma differenti. I principi esprimono «direttive fondanti dell’ordinamento in un dato settore, o in tutti i settori», le clausole generali, invece, «impartiscono al giudice una misura, una direttiva per la ricerca della norma di decisione: esse sono una tecnica di formazione giudiziale della regola da applicare al caso concreto, senza un modello di decisione precostituito da una fattispecie normativa astratta»; sono, appunto, «frammenti di norme», cfr. Benedetti (2023) pp. 967 ss. Contra Jorio (2021) pp. 813 ss.

³⁴ Fusco (2024) p. 661.

campo, mentre CCII 3 parla di «idonee iniziative». I poteri reattivi si atteggiano diversamente a seconda della fase della crisi attraversata dall’impresa³⁵. Di fronte alla probabilità di crisi, gli amministratori possono sicuramente decidere di superare le difficoltà economico finanziarie tramite strumenti privatistici. Ci si riferisce, esemplificativamente, alla cessione di assets o rami aziendali operazioni straordinarie o sul capitale, ridefinizione degli assetti, della governance, dei piani industriale e/o strategico. Nondimeno, essi potranno ricorrere alla composizione negoziata e, in caso di esito negativo, al concordato semplificato. Di fronte alla crisi, l’organo gestorio può ricorrere alla composizione negoziata o ad uno degli strumenti di regolazione della crisi, nonché ai suddetti istituti di diritto comune. In caso di dissesto irrecuperabile, però, è irragionevole pretendere dagli amministratori il risanamento dell’ente. In caso di insolvenza, infine, l’organo gestorio può ricorrere agli strumenti di regolazione della crisi e alla liquidazione giudiziale.

Per completezza d’analisi si evidenzia che i suddetti doveri dell’organo gestorio devono essere letti congiuntamente a quelli dell’organo di controllo. Nelle società non quotate, infatti, CC 2403 gli attribuisce la vigilanza sulla gestione aziendale (comma 1), inclusa l’organizzazione e l’attività degli organi sociali³⁶. Il dovere di vigilare sull’adeguatezza degli assetti, inoltre, era previsto anche dalla formulazione originaria CCII 14 e, sebbene esso sia stato abrogato, può ancora ritenersi sussistente. Nelle società quotate i doveri dell’organo di controllo sono regolati da DLGS 58/1998 149 (c.d. “Testo Unico della Finanza” o “TUF”)³⁷.

³⁵ Al riguardo, *ex multis*, confronta estensivamente Fusco (2024) p. 661.

³⁶ L’organo di controllo vigila sul rispetto dei «principi di corretta amministrazione», ossia sull’osservanza delle regole e dei criteri di buona amministrazione che rappresentano la diretta emanazione CC 2392. Si tratta di principi non definibili *ex ante* in quanto mutano nel tempo e in virtù delle dimensioni, dell’oggetto e delle caratteristiche dell’impresa. Ad ogni modo, l’ampia riflessione dottrinale in materia ha enucleato una serie di principi, tra cui si annoverano l’obbligo di utilizzare il patrimonio sociale per la realizzazione dell’oggetto sociale (“Vermögensbindung”); di realizzare la causa della società, ecc. Cfr. Angelici (2006) pp. 1 ss.

³⁷ CCII 14, nella sua prima formulazione obbligava il collegio sindacale e il revisore dei conti a verificare che gli amministratori valutassero l’adeguatezza dell’assetto organizzativo dell’impresa, l’equilibrio economico finanziario, la prevedibile

La vigilanza riguarda l’adeguatezza degli assetti, ma non si estende all’esame del merito della gestione sociale che rimane tutelata dalla c.d. business judgment rule, la quale prevede l’insindacabilità delle scelte gestorie³⁸. Ad ogni modo, laddove l’organo di controllo rinvienga delle irregolarità, esso le segnala agli amministratori affinché adottino gli opportuni provvedimenti. CCII 25 *octies*, inoltre, prevede il dovere dei sindaci di segnalare all’organo gestorio la sussistenza dei presupposti per l’apertura della composizione negoziata, c.d. segnalazione interna. La segnalazione deve avvenire per iscritto, essere motivata, trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell’avvenuta ricezione e, infine, deve contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l’organo amministrativo deve riferire sulle iniziative che intende adottare. I segnali di crisi potranno essere desunti da vari elementi, tra cui si annoverano le segnalazioni dei creditori pubblici qualificati e gli indicatori patrimoniali,

evoluzione della gestione, nonché a segnalare agli amministratori l’esistenza di fondati indizi di crisi. Successivamente, DL 118/2021, convertito con modificazioni in L 147/2021 ha abrogato CCII 14 e introdotto CCII 15 che DLGS 83/2022 ha poi abrogato e trasfuso in CCII 25 *octies*. Da ultimo, il Correttivo ter ha ulteriormente modificato tale norma. Rimane, tuttavia, il dovere di vigilanza sull’adeguatezza degli assetti in quanto altrimenti la loro istituzione si rivelerebbe scarsamente efficace. Nondimeno, il dovere in parola è espressamente sancito per le società quotate da strumenti di soft law tra cui il Codice di corporate governance del 2020. Di conseguenza, è opportuno che si instauri un adeguato flusso informativo tra revisore e collegio sindacale per la condivisione di informazioni utili all’attività di vigilanza. Il ruolo assegnato all’organo di controllo, infatti, si giustifica proprio in virtù della sua posizione privilegiata all’interno della struttura societaria che lo vede destinatario di diversi flussi informativi, tra cui le relazioni informative semestrali ex CC 2381 dell’organo amministrativo, le segnalazioni dei creditori pubblici qualificati ex CCII 25 *novies* e delle banche e intermediari finanziari ex CCII 25 *decies*. L’organo di controllo, inoltre, dispone di informazioni che derivano dai suoi poteri ex CC 2403 *bis*, 1 e 2, CC 2405 e da TUF 150 e 151 per le società quotate. Si veda Fusco E. (2024) p. 658.

³⁸ Non è questa la sede per interrogarsi sulla business judgment rule che meriterebbe molta attenzione e su cui sono state scritte moltissime pagine. Basterà qui richiamare *ex multis* Angelici (2006) p. 688; Bainbridge (2006) p. 83; Alle, Kraakman and Subramanian G. (2012) p. 231; Benedetti (2022) p. 465; Jorio (2021) p. 818; Arcidiacono D. (2016) p. 643; Petrone (2024) p. 775; Briolini (2024) p. 31; Formisani (2018) p. 455; De Sensi (2021) p. 10.

economici e finanziari ex CCII art. 3, commi 3 e 4³⁹. A seguito della segnalazione, gli amministratori possono tenere tre atteggiamenti: 1) rimangono inerti nel termine di 30 giorni normativamente previsto; 2) assumono iniziative o forniscono risposte inadeguate; 3) avviano la composizione negoziata. In tale ultimo caso, CCII 25 *octies* precisa che in pendenza delle trattative l'organo di controllo deve continuare ad osservare i doveri di cui a CC 2403. Nei primi due casi, invece, il collegio sindacale o il sindaco unico dovranno chiedere chiarimenti all'organo amministrativo e, qualora non li reputino adeguati, potranno avvalersi dei poteri reattivi che gli attribuisce l'ordinamento tra cui la convocazione dell'assemblea ex CC 2406, presentare la denuncia ex CC 2409, impugnare ex CC 2388 la delibera dell'organo amministrativo istitutiva degli assetti o in cui si stabilisce di non assumere decisioni rimediali sollecitate dal collegio sindacale o dal sindaco unico, promuovere l'azione di responsabilità contro gli amministratori ex CC 2393.

4. Conclusioni

La *ratio* che ha spinto il Legislatore a introdurre gli adeguati assetti è la tempestiva emersione della (pre)crisi e non c'è dubbio che essi siano uno strumento idoneo a raggiungere tale finalità. Tuttavia, non mancano delle criticità. Ad esempio, la discrezionalità lasciata agli amministratori nella strutturazione degli assetti complica l'individuazione e la repressione di omissioni da parte loro. Ancora, se si parte dall'assunto che la prevenzione del dissesto sia così importante che il Legislatore ha imposto agli amministratori di prevedere adeguati assetti, sottraendogli la scelta se adottarli, allora dovrebbe riflettersi anche sull'applicazione della business judgement rule poiché l'importanza della materia dovrebbe restringerne notevolmente l'ambito di applicazione.

Come si è detto, anche la nozione di crisi e precrisi sollevano qualche dubbio interpretativo e ciò sfavorisce la certezza del diritto. Se non

³⁹ Cfr. norme 11.1 e 11.2 delle Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate e non quotate del dicembre 2024.

è ben definita la (pre)crisi è assai difficile che essa possa essere preventata.

Le suddette criticità sono rilevantissime soprattutto poiché la scarsa chiarezza delle norme lascia spazio a comportamenti opportunistici e rischia di compromettere il raggiungimento dell'obiettivo del Legislatore.

In conclusione, il Legislatore intervenga per chiarire i dubbi interpretativi di cui si è cercato di dare conto, se del caso sfruttando l'occasione del recepimento, laddove fosse adottata, della nuova proposta di direttiva sull'armonizzazione del diritto della crisi.

Riferimenti bibliografici

- Addamo S. (2024). *Le novità nel testo finale della Corporate Sustainability Due Diligence Directive: un cambio di passo per la politica di sostenibilità dell'UE?* In: *Nuove leggi civ. comm.*, 5: 1258-1297.
- Arcidiacono D. (2016). *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule*. In *Giur. comm.*, 5: 689-698.
- Allen T.A., Kraakman R. and Subramanian G. (2012). *Commentaries and Cases on the Law of Business Administration*, New York.
- Angelici C. (2006). *La riforma delle società di capitali*. Padova.
- Angelici C. (2006). *Diligentia quam in suis e business judgment rule*. In *Riv. dir. comm.*, 5: 675-693.
- Bainbridge S. (2024). *The Business Judgment Rule as Abstention Doctrine*. In *Vanderbilt Law Review*, 57: 83.
- Bassi A. (2019). *I presupposti delle procedure concorsuali nel codice della crisi e dell'insolvenza*. In: *Giur. it.*, 8-9: 1948-1952.
- Benazzo P. (2020). *Il controllo nelle società di capitali tra diritto ‘comune’ e codice della crisi d’impresa*. In: *Riv. soc.*, 5-6: 1551-1591.
- Benazzo P. (2023). *La denuncia al Tribunale di gravi irregolarità e l’adozione di assetti organizzativi adeguati: da prevenzione della crisi a “condizione di esercizio dell’attività d’impresa”*. In: *Fallimento*, 6: 822-830.
- Benedetti L. (2022). *Gli assetti adeguati e la business judgment rule*. In *Corporate governance*, 3: 461-475.
- Benedetti L. (2023). *Gli «assetti organizzativi adeguati» tra principi e clausole generali. Appunti sul nuovo art. 2086 c.c.* In: *Riv. soc.*, 5-6: 964-984.
- Bertolotti G. (2017). *Poteri e responsabilità nella gestione di società in crisi*, Torino.
- Billi M. (2020). *Codice della crisi d’impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori*. In: *Dir. proc.*, 9: 203-243.
- Briolini F. (2024). *Riflessioni in materia di «specifiche competenze»*, *Business*

- Judgment Rule ed estensione della responsabilità degli amministratori di società di capitali (parte prima) **.* In *Riv. soc.*, 1: 29-72.
- Buta G.M. (2019). *Gli obblighi di segnalazione dell'organo di controllo e del revisore nell'allerta sulle crisi d'impresa*. In: *Nuove leggi civ. comm.*, 5: 1177-1208
- Cagnasso O. (2020). *Denuncia di gravi irregolarità*. In: *Giur. it.*, 2: 365-369.
- Cagnasso O. (2024). *Denuncia di gravi irregolarità e omissione dell'istituzione di assetti adeguati*. In: *Società*, 6: 707-721.
- Calandra Buonaura V. (2020). *Corretta amministrazione e adeguatezza degli assetti organizzativi nella Società per azioni*. In: *Giur. comm.*, 2: 439-445.
- Capelli I. (2022). *Gli assetti organizzativi adeguati e la prevenzione della crisi*. In: *Società*, 12: 1430-1439.
- Cian M. (2019). *Crisi dell'impresa e doveri degli amministratori: i principi riformati e il loro possibile impatto*. In: *Nuove leggi civ. comm.*, 5: 1160-1176.
- De Sensi V. (2021). *Adeguati assetti e Business Judgement Rule*. In: dirittodellacrisi.it, 1-32, testo disponibile al sito <https://dirittodellacrisi.it/articolo/adeguati-assetti-e-business-judgment-rule>, 19 dicembre 2025.
- Fabiani M. (2022). *L'avvio del codice della crisi*. In: dirittodellacrisi.it, 1-29, testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/lavvio-del-codice-della-crisi>, 14 novembre 2025.
- Ferri jr. G. (2011). *Insolvenza e crisi dell'impresa organizzata in forma societaria*. In: *Riv. dir. comm.*, 1: 413-435.
- Formisani R. (2018). *Business Judgment Rule e assetti organizzativi: incontri (e scontri) in una terra di confine*. In *RDS*, 2: 455-487.
- Fusco E. (2024). *Assetti organizzativi adeguati dopo il correttivo-ter al Codice della crisi*. In: *Giustizia civile*, 3: 647-704.
- Ginevra E. (2024). *Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità*. In: dirittodellacrisi.it, 1-13, testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/obblighi-e-responsabilita-nella-rilevazione-tempestiva-della-perdita-di-continuita-aziendale-ai-sensi-del-ccii>, 14 novembre 2025. DOI: 10.5771/9783748953685-267.
- Guerrieri G. (2019). *Il nuovo codice della crisi e dell'insolvenza*. In: *Nuove leggi civ. comm.*, 4: 809-859.
- Inzitari B. (2021). *Crisi, Insolvenza, Insolvenza Prospettica, Allerta: nuovi confini della diligenza del debitore, obblighi di segnalazione e sistema sanzionatorio nel quadro delle misure di prevenzione e risoluzione*. In: dirittodellacrisi.it, 18 marzo 2021, 1-30, testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/crisi-insolvenza-insolvenza-prospettica-allerta-nuovi-confini-della-diligenza-del-debitore-obblighi-di-segnalazione-e-sistema-sanzionario-nel-quadro-delle-misure-di-prevenzione-e-risoluzione> 14 novembre 2025.
- Jorio A. (2021). *Note minime su assetti organizzativi, responsabilità e quantificazione del danno risarcibile*. In: *Giur. comm.*, 5: 812-823.
- La Marca E. (2022). *Insolvenza, crisi e pre-crisi nel Codice della crisi, a valle della emanazione del Decreto Attuativo della Direttiva Insolvency*. In: dirittodellacrisi.it, 3 ss. testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/>

- insolvenza-crisi-e-pre-crisi-nel-codice-della-crisi-a-valle-della-emanazione-del-decreto-attuativo-della-direttiva-insolvency.
- Masturzi S. (2019). *Tanto tuonò che piovve: la reintroduzione del controllo giudiziario nella s.r.l.* In: *NDS*, 6: 845-864.
- Minervini V. (2021). *La “composizione negoziata” nella prospettiva del recepimento della direttiva “insolvency”*. *Prime riflessioni*. In: ilcaso.it, 1-23, testo disponibile al sito: https://ristrutturazioniaziendali.ilcaso.it/Articolo/88_La-composizione-negoziata-nella-prospettiva-del-recepimento-della-direttiva-insolvency-Prime-riflessioni, 14 novembre 2025.
- Montalenti P. (2020). *Il Codice della Crisi d’impresa e dell’insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*. In: *Giur. comm.*, 5: 829 -846.
- Nigro A. (2018). *Il diritto societario della crisi: nuovi orizzonti?* In: *Riv. soc.*, 5-6: 1592-1614.
- Nigro A. (2024). *Qualità della legislazione e Codice della crisi: considerazioni critiche e qualche puntualizzazione in tema di strumenti di regolazione della crisi e dell’insolvenza delle società*. In: *dirittodellacrisi.it*, 1-35, testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/qualita-della-legislazione-e-codice-della-crisi-considerazioni-critiche-e-qualche-puntualizzazione-in-tema-di-strumenti-di-regolazione-della-crisi-e-dellinsolvenza-delle-societa>, 14 novembre 2025.
- Nigro A. e Vattermoli D. (2023). *Diritto della crisi delle imprese*. Bologna
- Panzani L. (2021). *Il D.L. “Pagni” ovvero la lezione (positiva) del covid*. In: *dirittodellacrisi.it*, 1-63, testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/il-d-l-pagni-ovvero-la-lezione-positiva-del-covid>, 14 novembre 2025.
- Palazzolo A. (2024). *Adequatezza, legalità e sostenibilità. La delibera istitutiva degli assetti organizzativi e le sue “patologie”*. In: *Giur. comm.*, 2: 323-367.
- Petrone L. (2024). *La governance d’impresa e gli adeguati assetti*. In *Contratto e impresa*, 3: 775-815.
- Rossi A. (2021). *Composizione negoziata della crisi d’impresa: presupposti e obiettivi*. In: *dirittodellacrisi.it*, 1-12, testo disponibile al sito: <https://dirittodellacrisi.it/articolo/composizione-negoziata-della-crisi-dimpresa-presupposti-e-obiettivi>, 14 novembre 2025.
- Vella P. (2020). *L’impatto della direttiva Ue 2019/1023 sull’ordinamento concorsuale interno*. In: *Fallimento*, 6: 747-757.
- Vicari A. (2023). *Risikoanalyse e Riskomanagement nella LkSG: spunti in tema di assetti adeguati nella “catena di fornitura”*. In: *Giur. comm.*, 5: 757-776.