



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Dottorato di Ricerca in
Economia e Diritto dell'impresa
(Business & Law)
XXXIV Ciclo

**Diagnosi precoci delle crisi d'impresa:
obiettivo raggiunto dall'evoluzione normativa?
Un'analisi aziendalistica**

Relatore: Chiar.mo Prof. Francesco Bordiga

Correlatore: Chiar.mo Prof. Fabio Corno

Tesi di dottorato

Houda Fajoui

Matricola n. 1060168

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

“Per gestire una crisi occorre saper imparare rapidamente; per imparare rapidamente nel corso di una crisi è necessario aver imparato molto tempo prima”
(Patrick Lagadec*)

* Ricercatore e tra i massimi esperti mondiali di gestione di crisi, con focus sull'intelligenza e la leadership. Sviluppa paradigmi e know-how operativi per affrontare le sfide nei contesti caotici. Inventore del concetto di Grande rischio tecnologico (1979), Pioniere della gestione delle crisi in Francia e in Europa (1990), Ideatore e co-sviluppatore del metodo *Quick Thinking Force* (2005), Promotore della riflessione sulla gestione delle grandi crisi sistemiche in un universo caotico (2015).

INDICE

INTRODUZIONE E DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI RICERCA.....	7
---	----------

SEZIONE I: LA PROSPETTIVA GIURIDICA

CAPITOLO I

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza:

Gli strumenti di prevenzione della crisi

1. La riforma della crisi d'impresa.....	14
1.1. Il travagliato iter del nuovo Codice della crisi.....	14
1.2. I caratteri "innovativi" del CCII.....	31
2. L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.....	35
2.1. La previsione normativa: l'art. 2086 c.c.....	35
2.1.1. I nuovi obblighi degli organi societari.....	38
2.1.2. Il principio della proporzionalità e della ragionevolezza.....	47
2.2. La declinazione operativa: l'art. 3 c.c.i.i.....	53
3. La progettazione degli adeguati assetti.....	63
3.1. L'assetto organizzativo.....	66
3.2. L'assetto amministrativo.....	79
3.3. L'assetto contabile.....	88
3.4. Considerazioni finali.....	97
4. La composizione negoziata: una nuova procedura per prevenire la crisi.....	105

SEZIONE II: LA PROSPETTIVA AZIENDALISTICA

CAPITOLO II

Strategia, conoscenza e azione:

i pilastri di una cultura aziendale consapevole

1. La crisi: un evento fisiologico della vita dell'impresa.....	119
2. La strategia come strumento di diagnosi: il modello della formula imprenditoriale..	128
2.1. Gli elementi cruciali della formula imprenditoriale.....	130
2.2. L'Approccio Sistemico Vitale.....	136
2.3. La formula strategica di successo o insuccesso.....	142

3.	La conoscenza come chiave del successo imprenditoriale: Il modello SECI.....	154
3.1.	La creazione di conoscenza.....	157
3.2.	La Spirale “viziosa” della conoscenza.....	164
3.3.	L’impresa saggia.....	168
3.4.	La nuova Spirale SECI.....	174
4.	Dalla strategia all’azione: <i>La Balanced Scorecard</i>	178
4.1.	Le prospettive della BSC e i <i>Key Performance Indicators</i>	183
4.2.	La mappa strategica.....	193
5.	Alcuni modelli statistici di previsione delle insolvenze aziendali.....	197
6.	Strategia, conoscenza e azione: <i>La Adjusted Balanced Scorecard</i>	209
6.1.	Premesse.....	209
6.2.	Lo sviluppo del modello.....	214

SEZIONE III: UNA VALUTAZIONE DEL CCII SECONDO LA PROSPETTIVA AZIENDALISTICA

CAPITOLO III

L’applicazione del modello dell’*Adjusted Balanced Scorecard*

1.	Considerazioni preliminari.....	229
2.	La rilevazione degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario.....	230
3.	La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale.....	239
4.	Il test pratico: TDR.....	247
5.	La Check-list particolareggiata.....	253
6.	Conclusioni.....	263
	BIBLIOGRAFIA.....	274

INTRODUZIONE E DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI RICERCA

La crisi d'impresa – da sempre oggetto di studi e dibattiti a livello nazionale e internazionale – è argomento di grande interesse, soprattutto nel turbolento contesto socio-economico odierno, caratterizzato da un elevato livello di rischi. In uno scenario caratterizzato da repentini e spesso imprevedibili cambiamenti, un'impresa può attraversare momenti di sofferenza che in alcuni gravi casi possono arrivare a comprometterne la sopravvivenza. In questo contesto riuscire a cogliere in anticipo i sintomi della crisi costituisce quindi un *must*: a livello delle singole imprese, così come a livello economico allargato.

Oltre all'avvento della globalizzazione, che ha indebolito le performance di mercato di molte imprese, le stesse hanno dovuto fronteggiare una serie di eventi traumatici tra cui i più rilevanti sono stati la crisi finanziaria del 2008, la crisi economica causata dalla pandemia Covid del 2020, oltre alla guerra tra Russia e Ucraina. Si tratta di fenomeni che hanno avuto un forte impatto sull'economia mondiale, mettendo a dura prova anche le imprese italiane, che nella quasi totalità dei casi sono di piccole e medie dimensioni. Ne è conseguito un moltiplicarsi di procedure concorsuali, che ha messo in luce da un lato l'incapacità delle imprese di intercettare i sintomi di difficoltà prima che questi si traducano in vera e propria insolvenza, dall'altro la loro impreparazione ad affrontare gli shock, probabilmente per insufficiente flessibilità strategica.

Il forte aumento delle crisi d'impresa fa sì che le stesse non possano più essere considerate fenomeni sporadici, ma elementi ormai ricorrenti.

Si inserisce in questo scenario il presente progetto di ricerca, che vuole studiare il tema della crisi d'impresa con un occhio innovativo: si vogliono tralasciare le connotazioni negative ereditate dal passato in tema di crisi e fallimento, per adottare un approccio che si può azzardatamente definire “positivo”.

Nel corso degli anni si è assistito a un forte cambiamento dell'approccio culturale connesso alla crisi d'impresa, non più considerata momento particolare della vita delle imprese, ma fase fisiologica del loro ciclo di vita, coerente con il dinamismo della loro struttura. Per questo motivo la crisi va diagnosticata, analizzata e finanche “sfruttata”, così da costituire un'opportunità di crescita e un momento di discontinuità rispetto alla gestione del passato.

A fronte del turbolento contesto economico sopra descritto, le imprese hanno dovuto anche fronteggiare la grande incertezza che ha caratterizzato il nostro ordinamento giuridico: le norme vigenti sulla crisi si sono spesso dimostrate inadatte al mutevole ambiente economico, spesso anche fonte di disorientamento degli operatori, a fronte di continue modifiche, correzioni e sostituzioni. Saprà il Nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza dare finalmente una risposta “rivoluzionaria” alle imprese? Saprà offrire loro nuovi strumenti per controllare e monitorare costantemente la propria gestione, riuscendo così a rilevare precocemente eventuali difficoltà, affrontarle e intervenire per risolverle?

È prendendo spunto da queste considerazioni che si è avviato questo progetto di ricerca, che vuole studiare il fenomeno della crisi dal punto di vista sia giuridico che aziendalistico, convinti come siamo che trattasi di una fase fisiologica del “fare impresa”, parte integrante del suo ciclo vitale, che richiede appositi sforzi gestionali. Essenziale è saper riconoscere i segnali di crisi “in tempo utile” per poter intervenire con le necessarie azioni correttive.

Il presente elaborato è frutto di una ricerca che si è articolata nel corso degli ultimi anni, caratterizzati da importanti mutamenti normativi, a fronte dei quali si sono dovuti modificare obiettivi e struttura. I tre anni del corso di Dottorato hanno infatti corrisposto ai tre anni di continui rinvii e modifiche al nuovo Codice della crisi, che ha mutato completamente veste prima ancora di entrare in vigore.

Nel 2019, all’inizio del percorso di Dottorato e con l’introduzione per la prima volta del Codice della crisi con il D. lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019, l’obiettivo di ricerca era impostato sull’analisi delle due novità di maggior rilievo della riforma: gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (in breve assetti organizzativi) e il nuovo sistema di allerta per l’emersione anticipata della crisi.

Si era così avviata una analisi incentrata sugli indicatori di allerta introdotti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) e il loro efficace utilizzo per una migliore performance aziendale. Per raggiungere questo obiettivo, si era scelto un metodo di ricerca di tipo quantitativo: attingendo alla banca dati AIDA di *Bureau van Dijk*², si era ipotizzato di verificare l’efficacia degli indici della crisi del CNDCEC ai fini di una concreta prevedibilità della crisi, analizzando i dati di un campione di imprese distinte in due gruppi: fallite e sane.

Avviata l’indagine nel secondo anno di Dottorato, si è dovuto fronteggiare in *primis* il Covid e poi una miriade di provvedimenti legislativi che hanno modificato la nuova riforma della crisi d’impresa, differendone continuamente l’entrata in vigore. Si è giunti così al D. l. n. 118 del 24 agosto 2021, che ha introdotto l’istituto della composizione negoziata della crisi, abbandonando di fatto il sistema di allerta e gli indici della crisi del CNDCEC su cui si era basato il disegno di ricerca originario.

Per questi motivi si è deciso di interrompere l’indagine quantitativa avviata, per dare un nuovo taglio al progetto di ricerca; caratterizzato da struttura e obiettivi in parte diversi rispetto a quelli iniziali. Il nuovo disegno di ricerca non poteva più basarsi su un’indagine di tipo quantitativo, data l’assenza di un sistema di rilevazione specifico capace di rilevare

² Aida è una piattaforma che permette la ricerca, la consultazione, l’analisi e l’elaborazione delle informazioni economico-finanziarie, anagrafiche e commerciali di tutte le società di capitali che operano in Italia. Per ciascuna società è disponibile il bilancio dettagliato secondo lo schema completo della IV direttiva CEE, la serie storica fino a 10 anni, la scheda anagrafica completa di descrizione dell’attività svolta ed il bilancio ottico. L’utilità di utilizzare questa piattaforma risiede soprattutto nella possibilità di poter ottenere varie essenziali informazioni sulle società di capitali quali settore di attività e codici merceologici, numero dipendenti, azionariato e partecipazioni, esponenti e manager, probabilità di default, rating e credit score, rapporti settoriali, news e operazioni di finanza straordinaria. Questi dati risultano indispensabili per calcolare medie di settore, effettuare confronti, analisi statistiche, implementare sistemi per il calcolo di rating e scoring personalizzati ed esportare i dati in qualsiasi formato.

il ricorso al nuovo istituto della composizione negoziata. In particolare – a differenza degli indici di allerta del CNDCEC – non è stato possibile monitorare quantitativamente il ricorso ai nuovi strumenti introdotti all'interno della composizione negoziata – test pratico e check-list particolareggiata – perché richiedono indagini sul campo per il reperimento dei dati aziendali.

Anche se di fatto le varie modifiche legislative di questi anni hanno reso il lavoro di ricerca molto più complesso del previsto, le stesse hanno fornito importanti spunti di riflessione sul fronte giurisprudenziale e aziendalistico, offrendo nuovi orientamenti all'indagine.

Si è così affrontato il tema della “crisi” secondo due diverse prospettive: giuridica e aziendalistica.

Base di partenza – recepita nel capitolo uno – è l'analisi della materia da un angolo visuale giuridico, finalizzato a fornire il quadro normativo in cui si inseriscono i temi di ricerca del presente elaborato. In particolare si analizza *in primis* il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), studiandone i caratteri più innovativi (per alcuni aspetti “rivoluzionari”) rispetto alla precedente disciplina fallimentare. Nello specifico si tratteggia il faticoso e travagliato iter della nuova riforma sulla crisi, a partire dal 2015 fino ad arrivare alla sua effettiva operatività nel nostro ordinamento il 15 luglio 2022. Lo scopo è comprendere il motivo che ha portato il legislatore ad applicare modifiche così rilevanti al primo testo del Codice della crisi introdotto nel 2019 e a dover addirittura effettuare una mini-riforma all'interno di una riforma già in atto: una vera e propria “riforma della riforma”, in quanto – prima di entrare in vigore – la riforma che ha introdotto il nuovo CCII ha subito a sua volta un'altra importante modifica.

Dopo questa parte introduttiva, si affrontano i due argomenti cardine di questo progetto di ricerca: gli adeguati assetti organizzativi e la composizione negoziata della crisi. L'intento del legislatore è quello di creare procedure pratiche ed efficienti per prevenire e – in caso di necessità – rimuovere le crisi aziendali.

Entrambi gli argomenti sono esaminati nell'ottica della prevenzione della crisi. In particolare, con riferimento al primo tema, si analizza nel concreto il contenuto che un assetto organizzativo dovrebbe prevedere per essere considerato adeguato a prevenire sintomi di crisi. A tale fine si studiano alcune indicazioni e raccomandazioni della dottrina, che trattano la materia degli assetti organizzativi e forniscono spunti operativi importanti per la loro implementazione. Lo scopo è quello di ricercare gli elementi imprescindibili, che compongono ogni assetto richiesto dalla normativa, lato organizzativo, amministrativo e contabile.

Lo studio della composizione negoziata, invece, è principalmente finalizzato alla valutazione dei suoi concreti vantaggi nel percorso di rimozione dell'eventuale presenza di criticità interne alle imprese. A tale riguardo si sottolinea come il focus di questi vantaggi sia incentrato maggiormente nell'ambito di prevenzione della crisi, piuttosto che nella soluzione della stessa. L'obiettivo è quello di esaltare l'aspetto più innovativo del nuovo strumento: poter intervenire tempestivamente ai primi segnali di difficoltà (la c.d. fase di

“pre-crisi”) e non quando la crisi è ormai evidente. Questo aspetto viene messo in rilievo attraverso uno studio approfondito del test pratico e della check-list particolareggiata, finalizzato ad analizzare nel concreto come questi due strumenti possano essere efficaci nel prevenire sintomi di crisi interna.

L'analisi svolta evidenzia lo stretto legame che intercorre tra le due tematiche citate. Infatti, il legislatore ha disegnato un modello di prevenzione delle crisi molto “ambizioso”, in quanto prevede da una parte l'indispensabile necessità di dotarsi di adeguati assetti capaci di monitorare continuamente la gestione aziendale e funzionali alla precoce rilevazione della crisi; dall'altra parte – laddove gli adeguati assetti rilevino la presenza di criticità – fornisce l'opportunità di accedere alla composizione negoziata, per avere il supporto e l'aiuto di un esperto, che agevoli le trattative con i creditori.

Risulta quindi evidente il forte legame tra gli adeguati assetti e la composizione negoziata: solo i soggetti dotati di assetti realmente capaci di tenere monitorato continuamente il proprio stato di salute che saranno effettivamente in grado di riconoscere con il dovuto anticipo l'insorgere di criticità, riuscendo di conseguenza a intervenire nell'immediato con la richiesta di nomina dell'esperto e l'accesso alla composizione negoziata della crisi.

Il tema degli adeguati assetti e della composizione negoziata mostrano sia la necessità delle imprese di dotarsi di una nuova cultura di gestione dei rischi sia l'innovativa visione del legislatore della crisi. Infatti, quest'ultimo non si è focalizzato solo a normare la gestione dei momenti di crisi di un'impresa oppure a sanzionare l'imprenditore insolvente; ha voluto invece entrare nel cuore della gestione d'impresa, affrontando e prendendo in esame a 360 gradi l'intero ciclo vitale della stessa e aiutando l'imprenditore ad affrontare i suoi momenti di crisi.

Si precisa che per semplicità in questo elaborato si parla in generale di “impresa”; come si precisa nel proseguo del lavoro, i temi esaminati dalla presenta ricerca sono peraltro destinati a tutti i soggetti economici, non solo alle imprese in senso stretto.

L'applicazione concreta dei nuovi obblighi organizzativi dettati dal CCII non risulta del tutto facile: richiede infatti da parte delle imprese – specie quelli di piccole e medie dimensioni – molti sforzi per attrezzarsi e dotarsi delle risorse necessarie per eseguire il salto culturale richiesto dal legislatore, intraprendendo veri e propri processi di crescita manageriale.

Da qui nascono – come già anticipato – i due principali obiettivi di questo progetto di ricerca: da una parte, l'esigenza di capire come le imprese debbano nel concreto muoversi per costruire una organizzazione strutturata, capace di monitorare l'adeguatezza degli assetti organizzativi; dall'altra, l'analisi degli strumenti utili sia per prevenire che per rimuovere i sintomi di una crisi (la composizione negoziata della crisi).

Con lo sviluppo di questi temi, il capitolo uno cerca di rispondere alle prime domande di ricerca di questo elaborato:

1. in cosa consiste il carattere innovativo del nuovo Codice della crisi e cosa cambia rispetto alla vecchia Legge fallimentare?

2. cosa sono gli adeguati assetti organizzativi e come vengono concretamente costruiti?
3. come si può prevenire la crisi con l'istituto della composizione negoziata?

Il capitolo due della ricerca è dedicato completamente alla prospettiva aziendalistica, basata sull'approfondimento di alcuni modelli consolidati in letteratura riguardanti la diagnosi aziendale. Gli stessi sono stati rielaborati nella prospettiva della gestione della crisi, utilizzando una visione dinamica della gestione d'impresa tesa ad evidenziare la sua interazione con il mondo esterno. Si fa riferimento, in particolare a tre modelli: la formula imprenditoriale, che consente di rappresentare la strategia d'impresa in termini di posizionamento nel contesto competitivo e nel contesto sociale, l'Approccio Sistemico Vitale, che evidenzia le relazioni intersistemiche tra l'impresa e il contesto in cui opera e infine il modello SECI riguardante la creazione e la pratica della conoscenza.

La rielaborazione di questi modelli ha consentito di esaminare diverse angolature dalle quali è possibile analizzare e diagnosticare le crisi di impresa, evidenziando l'eventuale presenza di incoerenze e anomalie. Si sottolinea – in sintesi – come una situazione di crisi aziendale possa essere causata dalla presenza di incoerenze tra gli elementi della formula imprenditoriale, dall'assenza d'interazione tra i sovra-sistemi nell'Approccio Sistemico Vitale, nonché dalla incapacità di creare e praticare nuova conoscenza all'interno dell'organizzazione.

I tre modelli citati sono stati poi integrati con una sintetica *literature review* riguardante i principali modelli di previsione delle insolvenze aziendali; la stessa ha consentito di comprendere quali sono gli strumenti forniti dalla letteratura economico-aziendalistica e come è stato trattato nel tempo il tema della rilevazione preventiva delle crisi aziendali a livello sia nazionale che internazionale. Quest'analisi ha evidenziato come le crisi aziendali non siano degli eventi improvvisi, che avvengono dall'oggi al domani (a parte casi davvero eccezionali), ma sono normalmente riconoscibili anni prima del loro verificarsi.

Completate queste prime analisi, il lavoro ha poi approfondito le modalità secondo le quali un'impresa può mettere in azione un piano strategico e quali sono i principali aspetti da tenere sotto controllo durante la vita di un'azienda. Si è così individuata nella *Balanced Scorecard* lo strumento che risponde a questa esigenza, in quanto permette di tradurre la strategia aziendale in azione, analizzando l'impresa secondo due prospettive – qualitativa e quantitativa – applicate sia ai suoi aspetti interni che a quelli esterni.

È attingendo a questi modelli che è stato elaborato nell'ultimo paragrafo del secondo capitolo un modello gestionale, che si ritiene funzionale a una previsione tempestiva della crisi. Lo stesso si incentra su tre assi: la strategia, la conoscenza e l'azione. Punto di partenza è una strategia solida, e un chiaro e coerente disegno strategico, che racchiude la "visione imprenditoriale" attraverso obiettivi aziendali concreti e risorse obiettivamente disponibili. Per il concreto funzionamento del disegno strategico e per tracciare il posizionamento dell'impresa all'interno del contesto in cui opera (rapporto impresa-ambiente) è indispensabile investire nella continua creazione di conoscenza e nella sua

messa in pratica per costruire una cultura aziendale incentrata sull'innovazione, sul futuro e soprattutto al passo dei trend di mercato: obiettivo raggiungibile solo grazie all'interazione tra gli individui, che mediante le loro esperienze e competenze creano e condividono la propria conoscenza all'interno dell'intera organizzazione.

Definita la strategia, la modalità di creazione della conoscenza e la sua condivisione con tutti i membri dell'organizzazione, viene messo il tutto in azione attraverso il disegno della mappa strategica della *Balanced Scorecard*. Disegno che permette di tradurre gli obiettivi aziendali inespliciti e informali in azioni da concretizzare per la loro effettiva realizzazione, attraverso un loro continuo monitoraggio tramite opportuni indicatori e chiari valori target.

Il capitolo due si conclude con lo sviluppo di un modello utile sia al monitoraggio della gestione aziendale sia alla prevenzione delle crisi. Si tratta nello specifico di una rappresentazione chiamata *Adjusted Balanced Scorecard* (A-BSC), basata appunto sulla *Balanced Scorecard*, ma sviluppata per rappresentare le modalità con cui un'impresa può generare e praticare nel concreto la conoscenza, base e "motore" di avviamento dell'intero sistema impresa.

Si vedrà a tale riguardo come le basi che compongono l'A-BSC rispecchiano appieno gli indirizzi e le indicazioni fornite dalle varie fonti studiate nel capitolo uno per la costruzione di assetti organizzativi adeguati alla rilevazione precoce delle crisi.

Emerge così un secondo set di domande di ricerca, di taglio prettamente aziendalistico:

1. come viene trattato il fenomeno della crisi in ambito aziendalistico?
2. come si distingue tra una crisi fisiologica e una patologica?
3. quali sono le caratteristiche di un'impresa di successo?
4. in cosa devono investire le imprese per eccellere?
5. come si costruisce un serio monitoraggio e controllo della gestione aziendale?
6. quali sono gli strumenti effettivamente pratici nel rilevare tempestivamente una crisi d'impresa?

Il problema che si riscontra frequentemente nelle imprese è la loro incapacità di percepire tempestivamente i segnali di difficoltà, il negare la crisi, il continuare a mascherarla nella speranza di trovare possibili soluzioni miracolistiche, fino ad arrivare al punto da non poterla più nascondere. L'esperienza maturata nel campo della consulenza d'impresa ha permesso allo scrivente di lavorare a stretto contatto con imprenditori e manager di piccole e grandi imprese; spesso si vede nei loro occhi l'incapacità di percepire le difficoltà, anche quando gli sviluppi della gestione aziendale mostrano evidenti sintomi di crisi.

Queste difficoltà sono spesso connesse all'incapacità di programmare e monitorare l'andamento della propria gestione, che impedisce di limitare per tempo gli effetti dannosi di una crisi. La percezione tardiva della crisi è quindi spesso legata alle difficoltà riscontrate nel predisporre un piano strategico e – più in generale – nel pensare al futuro.

Oltre a questi aspetti, vige spesso anche l'idea del finché la legge non impone un obbligo, il problema non si pone. Ora, con il nuovo Codice della crisi arriva una legge che impone un cambiamento di rotta: prevede infatti di individuare e rilevare i primissimi segnali di crisi, così da incrementare le probabilità di risanamento.

In quest'ottica il legislatore richiede all'imprenditore un comportamento proattivo, all'insegna di un fare impresa caratterizzato da attenzione, prudenza e accortezza: realizzabili grazie a una serie di strumenti capaci di aiutare l'imprenditore a strutturarsi e a monitorare in maniera continuata i risultati della propria gestione.

Le due prospettive – aziendalistica e giuridica – sono messe a confronto nel terzo e ultimo capitolo, nel quale si valuta la nuova riforma giuridica sulla crisi d'impresa alla luce delle considerazioni emerse nell'ambito della analisi aziendalistica svolta. Si ricorre, in particolare, all'applicazione del modello della *Adjusted Balanced Scorecard* per analizzare la concreta efficacia delle soluzioni proposte dal legislatore in tema di rilevazione tempestiva della crisi. Si tratta nello specifico di testare i parametri indicati dal legislatore per misurare l'adeguatezza degli assetti organizzativi e i due strumenti della composizione negoziata della crisi (test pratico e check-list particolareggiata).

L'obiettivo è rispondere alla domanda di ricerca di fondo alla base del presente lavoro: i nuovi strumenti offerti dal legislatore sono concretamente efficaci per rilevare precocemente una crisi d'impresa?

In questo modo si risponde di fatto anche alla domanda inserita nel titolo di questa tesi, ossia: l'evoluzione normativa del CCII ha raggiunto l'obiettivo di diagnosticare precocemente la crisi d'impresa?

SEZIONE I

LA PROSPETTIVA GIURIDICA

CAPITOLO I

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza: Gli strumenti di prevenzione della crisi

SOMMARIO: 1. La riforma della crisi d'impresa; 1.1. Il travagliato iter del nuovo Codice della crisi; 1.2. I caratteri "innovativi" del CCII; 2. L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili; 2.1. La previsione normativa: l'art. 2086 c.c.; 2.1.1. I nuovi obblighi degli organi societari; 2.1.2. Il principio della proporzionalità e della ragionevolezza; 2.2. La declinazione operativa: l'art. 3 c.c.i.i.; 3. La progettazione degli adeguati assetti; 3.1. L'assetto organizzativo; 3.2. L'assetto amministrativo; 3.3. L'assetto contabile; 3.4. Considerazioni finali; 4. La composizione negoziata: una nuova procedura per prevenire la crisi.

1. La riforma della crisi d'impresa

1.1 Il travagliato iter del nuovo Codice della crisi

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (d'ora in poi Codice della crisi o Codice o più semplicemente CCII) – entrato in vigore nel nostro ordinamento il 15 luglio 2022 a seguito dell'emanazione del D.lgs. 17 giugno 2022 n. 83³ – rappresenta "un evento storico" nella materia del diritto della crisi, perché chiude un percorso di riforma durato ben 7 anni. Il CCII rappresenta un testo per più versi "rivoluzionario", che supera definitivamente la vecchia Legge fallimentare⁴, Legge che ha retto ben ottant'anni⁵ dalla

³ Intitolato "Modifiche al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza)".

⁴ Si tratta della prima importante disciplina del fallimento risalente all'immediato dopoguerra, che ha sistematizzato le diverse riforme avvenute durante gli anni delle due guerre mondiali, con l'abbandono della disciplina originaria del Codice del commercio del 1882. In particolare il Regio Decreto 267/1942 disciplinava il fallimento, il concordato preventivo, l'amministrazione controllata e la liquidazione coatta amministrativa, sui cui si è basato il Diritto fallimentare italiano fino ad oggi.

⁵ La vecchia Legge fallimentare, sulla scia delle riforme che si sono succedute a partire dal 2005, aveva già subito un processo di profonda innovazione sotto il profilo degli interessi perseguiti, passandosi da un'impostazione *creditor oriented* ormai stratificatasi nel Regio Decreto del '42 e di tutela prevalentemente

sua introduzione con il Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267, emanato nel pieno della seconda guerra mondiale.

Non è certamente questa la sede per ripercorrere tutte le tappe di questo percorso di riforma avviato nel 2015⁶, che ha visto diversi governi e legislature e che ha incontrato parecchie tappe assai complicate e piene di ostacoli. In questa sede ci si limita invece a fornire un quadro sinottico delle principali fasi, che hanno portato all’emanazione dell’attuale Codice della crisi, sottolineando quelli che sono stati gli obiettivi iniziali di questa riforma e come gli stessi siano stati poi effettivamente applicati. Fornire questo panorama generale consente di introdurre i temi su cui si incentra il presente progetto di

liquidatoria, ad un sistema normativo che apriva la strada, attraverso un percorso di “contrattualizzazione” del diritto concorsuale, ad una maggiore tutela dei fattori produttivi e della continuità aziendale secondo una prospettiva maggiormente attenta alla tutela della continuazione anche indiretta dell’attività d’impresa. Per un approfondimento del percorso di riforma della legge fallimentare intrapreso con il d. l. 14 marzo 2005, n. 35, convertito in legge 14 maggio 2005, n. 80, e culminato nel d.l. 18 ottobre 2012, n. 179 convertito in legge 17 dicembre 2012, n. 221 si veda V. GUGLIELMUCCI, “*Diritto fallimentare*”, a cura di F. Padovani, Torino, 2014, 3 ss e APICE e MANCINELLI, “*Il fallimento e gli altri procedimenti di composizione della crisi*”, Torino, 2012, 17. Entrambi i contributi evidenziano l’accentuazione contrattualistica degli strumenti di soluzione della crisi di impresa. La riforma del 2005 ha portato a un progressivo mutamento di approccio alla materia attraverso sia il potenziamento degli strumenti c.d. contrattuali di soluzione della crisi, sia l’attribuzione ai soggetti insolventi (persino quelli non fallibili ai sensi dell’art. 1 Legge fall.) della possibilità di reimmettersi nel mercato, ottenendo l’esdebitazione sulla base del consenso dei creditori. A tale riguardo hanno assunto importante rilievo il concordato preventivo e altri strumenti che garantiscono il *going concern* e che sono stati sottratti *tout court* al controllo del tribunale quali i piani attestati di risanamento ex art. 67, comma 3, lett. d), l. fall. ovvero che rimettono solo ex post al tribunale il controllo di legittimità, come accade per gli accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 182 bis Legge fall. (AMBROSINI S., PACCHI S., “*Crisi d’impresa ed emergenza sanitaria*”, Zanichelli editore, 2020). Va sottolineato che la riforma del 2005 è il frutto di vari provvedimenti legislativi che si sono susseguiti nel tempo a partire dal 2001. Per maggior approfondimento degli stessi si citano di seguito in ordine cronologico le varie proposte legislative che hanno portato alle profonde innovazioni del 2005: 1) nel 2001 è stata istituita con D.l. 28/11/2001 una “*Commissione per l’elaborazione di principi e criteri direttivi di uno schema di disegno di legge delega al Governo, relativo all’emanazione della nuova legge fallimentare ed alla revisione delle norme concernenti gli istituti connessi*”, chiamata spesso “*Commissione Trevisanato*”; 2) nel 2002 è stato presentato in parlamento il disegno di legge S1243 recante “*Modifiche urgenti al regio decreto 16 marzo 1942, n. 267 recante disciplina del fallimento*”, il cui testo è stato poi completamente rivisitato dal Comitato Ristretto della Commissione Giustizia del Senato nel mese di maggio del 2004; 3) nel 2004 un gruppo ristretto della Commissione Trevisanato ha prodotto uno “*Schema di d.d.l. di riforma delle procedure concorsuali redatto dalla Commissione istituita con D.M. 27 febbraio 2004 dal Ministro della Giustizia di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, presentato agli uffici legislativi dei Ministeri deleganti*”; 4) sempre nel 2004 è stato reso noto un nuovo progetto di legge recante “*Delega al Governo per la riforma delle procedure della crisi di impresa*”; 5) nel mese di dicembre 2004 il Consiglio dei Ministri ha deciso di presentare un “maxi-emendamento” al disegno di legge S1243, contenente alcuni dei punti della futura riforma delle procedure concorsuali; 6) all’inizio del 2005 alcune norme contenute nel maxiemendamento governativo sono confluite in uno schema di D.l. poi divenuto il D.L. 14/03/2005, n. 35, recante “*Disposizioni urgenti nell’ambito del Piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale*”. Nella legge n. 80 del 2005, con la quale viene convertito il decreto legge 35/2005, viene poi inserita una delega al Governo per la riforma organica delle procedure concorsuali che ha trovato attuazione nel Decreto Legislativo 9 gennaio 2006, n. 5, entrato in vigore il 16 luglio 2006 (fatti salvi gli artt. 45, 46, 47, 151 e 152 che sono entrati in vigore il giorno della pubblicazione). Per un approfondimento delle tappe citate si veda la pubblicazione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti del 5 maggio 2005, intitolata “*Crisi dell’impresa e riforma delle procedure concorsuali*”, Roma.

⁶ La riforma della crisi è iniziata con il Decreto ministeriale del 28 gennaio 2015 denominato “*Costituzione Commissione per elaborare proposte di interventi di riforma, ricognizione e riordino della disciplina delle procedure concorsuali*”.

ricerca, posizionandoli all'interno dell'intero processo di riforma della crisi. Ci si riferisce in particolare a due principali argomenti: gli adeguati assetti organizzativi e la composizione negoziata della crisi.

Il 14 febbraio 2019 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 recante “*Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n. 155*”, prevedendo come data della sua entrata in vigore il 15 agosto 2020. Con la Legge 155/2017⁷, il Governo è stato delegato a promuovere una revisione organica e sistematica della disciplina concorsuale, al fine di dare unitarietà a una materia già oggetto di molteplici interventi legislativi⁸.

Il D.lgs. 14/2019 ha accorpato in un unico Codice – denominato Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza – ogni tipo di situazione di crisi e di insolvenza, indipendentemente dalla natura del debitore e dal tipo di attività da questi esercitata. Con 391 articoli, ha riscritto completamente la disciplina delle procedure concorsuali e dell'insolvenza, sostituendosi alla Legge fallimentare del 1942 e alla disciplina sulla composizione della crisi da sovraindebitamento, di cui alla Legge n. 3/2012.

Con questo intervento così rilevante, si è voluto *in primis*, riformare la disciplina delle procedure concorsuali, semplificando il quadro normativo nel suo complesso per superare le difficoltà applicative e interpretative di vari indirizzi giurisprudenziali spesso non consolidati e contrastanti; *in secundis*, soddisfare l'esigenza di certezza del diritto e

⁷ La Legge Delega 155/2017 nasce dall'introduzione di un Decreto ministeriale del 28 gennaio 2015 denominato “*Costituzione Commissione per elaborare proposte di interventi di riforma, ricognizione e riordino della disciplina delle procedure concorsuali*”, con il quale il Ministro della giustizia ha costituito una commissione di studio chiamata “Commissione Rordorf” dal nome del suo Presidente, finalizzata a riordinare le procedure concorsuali con l'obiettivo di: 1) semplificare e enfatizzare strumenti che tutelino la conservazione dell'impresa, come il concordato preventivo con continuità aziendale, al fine di salvaguardare l'occupazione, in quanto la crisi occupazionale è spesso conseguenza di una crisi imprenditoriale, 2) incoraggiare la formazione di un quadro giuridico che consenta la ristrutturazione efficace delle imprese sane in temporanee difficoltà finanziaria, 3) dare una seconda chance agli imprenditori onesti, ma sfortunati, promuovendo l'imprenditoria, gli investimenti e l'occupazione e contribuendo a ridurre gli ostacoli al buon funzionamento del mercato interno, 4) riformare la procedura di sovraindebitamento con l'esigenza di realizzare un raccordo con la procedura di amministrazione straordinaria. La commissione del Ministero della giustizia – composta da professori universitari, magistrati, professionisti operanti del campo delle procedure concorsuali e vari funzionari del Ministero della giustizia e di altri ministeri – ha terminato il suo lavoro alla fine dell'anno 2015, consegnando al Ministro della Giustizia una bozza di Legge Delega, che prevedeva la sostituzione totale sia della Legge fallimentare che di quella sul sovraindebitamento, una nuova disciplina dell'insolvenza dei gruppi, la riforma dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese e del regime dei privilegi e infine alcune modifiche al codice civile al fine di raccordare il diritto societario con quello concorsuale. Il testo elaborato dalla commissione è stato recepito dalla Legge n. 155 del 19 ottobre 2017, che rappresenta il punto di partenza del percorso riguardante il Codice della crisi, sfociato successivamente nel D. lgs. n. 14/2019, che ha dato finalmente vita al testo del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, con entrata in vigore prevista per il 15 agosto 2020, 18 mesi dopo la data di pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

⁸ PEZZUTO A., “*La riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in una prospettiva europea*”, in <https://www.tidona.com/la-riforma-del-codice-della-crisi-dimpresa-e-dellinsolvenza-in-una-prospettiva-europea/>.

migliorare l'efficienza del sistema economico, così da renderlo più competitivo anche nel confronto internazionale⁹ e soprattutto in sintonia con le spinte comunitarie.

A tale riguardo, va fin da subito precisato che il contesto di profonda trasformazione culturale e legislativa del Diritto concorsuale italiano è principalmente di derivazione europea. Si fa in particolare riferimento a due principali documenti: la Raccomandazione della Commissione europea del 12 marzo 2014, 2014/135/UE e il Regolamento europeo 2015/848 del 20 maggio 2015. Con il primo, gli Stati membri sono stati invitati ad armonizzare le discipline concorsuali, a favorire la precoce emersione dei sintomi di crisi per agevolare le procedure di ristrutturazione dell'impresa in fase precoce e, infine, ad assicurare al debitore insolvente forme di esdebitazione che gli consentano di non essere definitivamente espulso dal ciclo della produzione e del consumo. Il secondo documento riguarda invece in modo specifico le procedure di insolvenza e il loro ruolo nel mercato interno in relazione ai rapporti e alle relazioni transfrontaliere.

Con questi interventi l'Europa ha chiesto agli Stati membri di recuperare la nozione secondo cui il rischio di impresa non può coincidere né con il rischio penale, né con il rischio di pesanti conseguenze civili¹⁰. Non solo, il legislatore europeo vuole anche “normalizzare” la situazione di difficoltà dell'impresa, considerandola una possibile evoluzione dell'attività imprenditoriale, da affrontare con gli strumenti più adeguati. Con questo approccio, le spinte comunitarie mettono in rilievo come il mercato debba avere regole rispettose dell'autonomia delle parti, della libertà degli interessi in gioco, della flessibilità e dell'agibilità, non solo per l'impresa *in bonis*, ma anche per l'impresa in crisi¹¹.

Completa il nuovo approccio comunitario sulla crisi d'impresa la c.d. Direttiva *Insolvency* 2019/1023 del 20 giugno 2019: finalizzata ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione¹², ha previsto quale termine ultimo di recepimento la data del 17 luglio 2022, lasciando libertà agli Stati membri di definire i mezzi per conseguire gli obiettivi della stessa.

⁹ PEZZUTO A., “La riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in una prospettiva europea”, op. cit.

¹⁰ VIETTI M., “Codice della crisi e direttiva *Insolvency*. Inquadramento storico normativo, prima stesura del CCII e segnali di inadeguatezza: il DL 118/2021 inverte la rotta, principali novità”, *Altalex*, 28 novembre 2022. Secondo l'autore “se tutti gli imprenditori avessero successo, vivremmo nel paradiso terrestre: fare impresa è per sua natura correre un rischio, diversamente il legislatore non si sarebbe preoccupato di approntare strumenti come le società di capitali e la responsabilità limitata”.

¹¹ Infatti “Lo stato di difficoltà non fa venir meno la natura di impresa dell'attività economica svolta dal debitore, non ne modifica il DNA: la pretesa che – in assenza di un reale interesse pubblicistico – all'insorgenza della crisi lo Stato divenga l'unico soggetto legittimato a stabilire quale sia la migliore composizione degli interessi in gioco e la miglior soluzione per il soddisfacimento dei crediti, è del tutto impropria” (VIETTI, 2022).

¹² Per il raggiungimento di questi obiettivi la Direttiva europea 2019/1023 contiene nel Titolo II: i quadri di ristrutturazione preventiva per consentire a chi svolge un'attività economica la possibilità di gestire la crisi; nel Titolo III: l'esdebitazione degli esercenti attività economica e infine nel Titolo IV: misure finalizzate ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione e di insolvenza, disciplinando anche gli obblighi di formazione dei giudici e dei professionisti nominati dall'autorità giudiziaria.

Senza entrare nei dettagli della Direttiva, vale la pena almeno di indicarne le basi e lo spirito, così da delineare il quadro normativo entro il quale si è mosso il legislatore nazionale.

La Direttiva *Insolvency* rappresenta il primo intervento ufficiale dell'Unione Europea in tema di diritto della crisi d'impresa, che ha messo in atto norme di ravvicinamento delle legislazioni dei paesi membri dell'Unione. In realtà, già in passato sono stati fatti interventi in tema di crisi d'impresa, ma erano limitati solo all'armonizzazione delle procedure concorsuali dei diversi Stati membri dell'Unione nel caso le stesse presentassero profili transfrontalieri. Rimaneva sempre la libertà degli Stati membri per le decisioni sul contenuto delle loro norme interne¹³. La Direttiva *Insolvency* ha invece dettato per la prima volta alcune norme sostanziali¹⁴ finalizzate a rendere il sistema concorsuale di tutti gli Stati membri più efficiente e conforme ad alcuni valori fondamentali. D'altronde, avere un sistema concorsuale efficiente in tutta l'Unione Europea significa avere una solida base per il funzionamento di un mercato dei capitali unico a livello europeo¹⁵, che permette il rafforzamento dell'economia europea, stimolando gli investimenti transfrontalieri, a garanzia dei principi fondamentali di libera circolazione dei capitali e della libertà di stabilimento.

Il principale scopo della Direttiva è garantire *“alle imprese e agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva che consentano loro di continuare a operare”* (Considerando 1). Si vuole così tutelare ogni tipologia di attività economica, comprendendo tra i destinatari, oltre alle imprese, anche i lavoratori autonomi e i professionisti intellettuali. Si è voluto infatti tutelare chiunque svolga un'attività economica, assicurando la possibilità di ristrutturare il proprio indebitamento, laddove

¹³ Questo era l'obiettivo del Regolamento (CE) 2000/1346, relativo alle procedure di insolvenza, poi sostituito dal Regolamento (UE) 2015/848. La Direttiva (UE) 2014/59 era l'unico provvedimento che è riuscito a completare il processo di armonizzazione delle procedure di crisi solo in riferimento alle banche.

¹⁴ Tra le disposizioni più significative della Direttiva *Insolvency* in merito al tema della ristrutturazione si citano: l'art. 5: il mantenimento, durante il tentativo di ristrutturazione, da parte del debitore del controllo parziale o totale del suo patrimonio, conservando la gestione corrente dell'impresa, con la possibilità degli stati membri, laddove è previsto il blocco delle azioni esecutive o cautelari dei creditori o in caso di omologazione del piano, di nominare *“un professionista nel campo della ristrutturazione per assistere il debitore e i creditori nel negoziare e redigere il piano”*; l'art. 6: la possibilità del debitore di richiedere, laddove è necessario, di bloccare le azioni esecutive e cautelari dei creditori, ad esclusione dei crediti dei lavoratori; l'art. 11: l'introduzione della c.d. *“ristrutturazione trasversale”*, che permette l'approvazione della proposta a maggioranza, con conseguente vincolo sia per i creditori dissenzienti di classi che abbiano approvato, sia per i creditori appartenenti a una classe che, a maggioranza, non ha approvato al piano; l'art. 12: l'obbligo dei soci di una società in ristrutturazione di non *“impedire od ostacolare irragionevolmente”* l'adozione e l'attuazione di un piano di ristrutturazione che sia nell'interesse di tutti gli interessati; l'art. 17: protezione dei nuovi finanziamenti e dei finanziamenti-ponte; l'art. 18: le operazioni in esecuzione della ristrutturazione sono esenti da revocatoria o azioni risarcitorie; l'art. 19: gli amministratori che gestiscono un'impresa in crisi hanno l'obbligo di tenere in considerazione gli interessi dei creditori e di tutti i soggetti potenzialmente pregiudicati dalla crisi.

¹⁵ STANGHELLINI L., *“Il Codice della crisi dopo il d.lgs. 83/2022: la tormentata attuazione della direttiva europea in materia di “quadri di ristrutturazione preventiva”*”, Ristrutturazioni aziendali, 21 luglio 2022.

l'attività economica sia ancora produttiva o comunque suscettibile di tornare a esserlo: l'obiettivo finale è quello di evitare la disgregazione e la distruzione di ricchezza a danno di tutto il sistema economico (creditori, posti di lavoro, stakeholder, mercato, altri interlocutori).

È sulla spinta di queste linee guida che il legislatore italiano ha abbandonato la Legge fallimentare che, in vigore dal 1946¹⁶, risultava soggettivamente poco garantista, improntata all'intervento pubblico nell'economia, con un giudice protagonista incontrastato delle procedure connesse alla crisi. Consapevoli della centralità a livello economico e sociale del sistema delle imprese e dell'importanza di poter disporre di un ordinamento giuridico capace di supportarlo in ogni sua fase – dalla nascita alla morte – si è voluto intervenire in modo positivo nei casi di crisi. E questo a fronte di una sempre più viva consapevolezza circa le pesanti conseguenze negative connesse alla dissoluzione di un'impresa in crisi, a livello economico (per la disgregazione dei complessi produttivi), così come a livello sociale (per gli effetti provocati sull'occupazione): aspetti ritenuti ancora più gravi all'aumentare delle dimensioni delle imprese interessate.

Da qui la convinzione della necessità di introdurre una norma “moderna”, capace di mettere in rilievo il valore sociale ed economico dell'attività d'impresa, caratterizzata dall'introduzione di principi privatistici nell'affrontare e risolvere le crisi¹⁷.

Nello specifico si è voluto superare la parte centrale della Legge fallimentare, poggiata sulla convinzione che fossero da tutelare principalmente le ragioni dei creditori¹⁸,

¹⁶ La Legge Fallimentare ha retto il nostro ordinamento giuridico per parecchi anni e ha iniziato a presentare le prime inadeguatezze a partire dagli anni '70 di fronte ai profondi cambiamenti del dopoguerra, alla crisi petrolifera, alla crisi occupazionale, all'inflazione, alla contestazione studentesca, all'incertezza politica, ai disordini sociali e all'incapacità economica dello Stato di effettuare interventi di sostegno mirati ed efficaci. Questi eventi hanno segnato l'inizio di una grave crisi che ha influenzato l'intero assetto produttivo e sociale del Paese, trasformando la stessa fisionomia delle imprese. In questo periodo molti studiosi di materie economiche e giuridiche hanno cominciato ad approfondire il tema della crisi d'impresa con occhi più attenti alla pluralità di esigenze che la nuova realtà obbligava a prendere in considerazione. Da qui la necessità di studiare nuove forme di regolazione della crisi, alternative al fallimento per rispondere alle nuove e moderne esigenze del contesto economico-sociale, ai quali la Legge fallimentare era stata sino ad allora sorda. Si è percepito con sempre maggiore chiarezza come il principio liquidatorio della Legge fallimentare fosse divenuto sempre più inadeguato e come fosse necessario ricercare nuovi meccanismi in grado di aiutare l'impresa a risanarsi e a reinserirsi nel mercato, anche attraverso la cessione dell'attività a nuovi gestori in grado di ridarle vita, lasciando il fallimento come ultima strada da percorrere. E ciò anche considerando che le lungaggini procedurali proprie della giustizia civile tendevano a ritardare l'accertamento dello stato d'insolvenza, quando i beni aziendali hanno già perso molto del loro valore.

¹⁷ DE SIMONE L., FABIANI M., LEUZZI S., “*Studi sull'avvio del codice della crisi*”, Diritto della crisi, settembre 2022, pag. 4 (presentazione di PALUCHOWSKI A.). Anche Fondazione Luca Pacioli in “*La riforma del Diritto Fallimentare. Il fallimento: i presupposti ed il procedimento*”, documento n. 15 del 19 luglio 2006, in riferimento alla riforma del diritto fallimentare del 2006 ha espressamente detto che “*Il Regio decreto ha continuato, pressoché immutato, a regolare la materia delle procedure concorsuali, per quasi sessantaquattro anni. Un periodo di tempo lunghissimo per una disciplina fortemente ancorata agli aspetti economici della vita di impresa, che in questi anni hanno subito modifiche tali da non poter essere certamente più trattati adeguatamente dalla stessa normativa prevista del '42*”.

¹⁸ Il legislatore – nel pensare alle soluzioni alle crisi d'impresa – era ispirato a principi legati alla “*logica darwiniana della eliminazione dal mercato degli “individui deboli*”, in quanto era prevalentemente concentrato a delineare istituti finalizzati principalmente al soddisfacimento dei creditori e alla liquidazione dei beni dell'impresa, attraverso strumenti di carattere strettamente pubblicistico e con procedure operanti

attraverso la liquidazione beni dell'imprenditore e la distribuzione al ceto creditorio del ricavato¹⁹. In altri termini, si dava maggior rilievo alla via liquidatoria del fallimento²⁰, dando spazio a soluzioni meno "drammatiche" solo in via eccezionale, attraverso l'utilizzo di una varietà di istituti giuridici, che offrivano altre tipologie di esiti alla crisi d'impresa²¹.

Con il nuovo CCII, il legislatore mostra in maniera evidente la necessità di superare la citata logica liquidatoria del fallimento, per percorrere nuove vie, dando maggior rilievo al risanamento²² dell'impresa, così da soddisfare la pluralità di interessi che girano intorno

completamente sotto il controllo giudiziale. NAPOLEONI V., "Amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza: i chiaroscuri della riforma", in Nuove leggi civ., 1999.

¹⁹ Anche Fondazione Luca Pacioli in "La riforma del Diritto Fallimentare. Il fallimento: i presupposti ed il procedimento", documento n. 15 del 19 luglio 2006, in riferimento alla riforma del diritto fallimentare del 2006 ha riferito che "La legge fallimentare trovava il proprio humus nella logica economico-giuridica propria dello Stato autoritario, ed era fondata su una visione patrimonialistica di favor creditoris considerato quale interesse pubblicistico supremo. In altre parole, l'intero procedimento fallimentare disciplinato dal R.D., tendeva alla tutela dei creditori considerati collettivamente (la massa dei creditori) e non singolarmente, secondo il principio cardine della par condicio. Da questo presupposto discendeva una finalità essenzialmente liquidatoria della procedura, tendente allo smembramento dell'azienda fallita per garantire la maggior soddisfazione possibile al ceto creditorio".

²⁰ In base all'art. 1 e 5 L.F. colui che esercita un'attività imprenditoriale commerciale e che si trova in stato di insolvenza può essere dichiarato fallito, indipendentemente dalle cause che hanno portato prima alla crisi e poi a una sua insolvenza. Nello specifico venivano individuati due requisiti di assoggettabilità alla procedura fallimentare: 1. Requisito soggettivo, disciplinato dall'art. 1 L.f., che prevedeva espressamente che: "Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori che esercitano una attività commerciale, esclusi gli enti pubblici". Erano pertanto sottoponibili alla procedura solo gli imprenditori commerciali, escludendo gli imprenditori agricoli e gli enti pubblici. Il comma 2 dello stesso articolo escludeva dal novero della fallibilità anche gli imprenditori commerciali piccoli, caratterizzati da determinate condizioni; e 2. Requisito oggettivo, invece disciplinato dall'art. 5 della L.f., che prevedeva che: "L'imprenditore che si trova in stato d'insolvenza è dichiarato fallito", precisando al secondo comma che lo stato d'insolvenza si manifesta "con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni".

²¹ Si tratta di esiti che – superando il mero obiettivo del soddisfacimento dei creditori – tendevano a privilegiare la tutela della stessa impresa: si fa qui riferimento al concordato preventivo, all'amministrazione controllata e alla liquidazione coatta amministrativa. Il concordato mirava a prevenire il fallimento, offrendo all'imprenditore considerato "onesto ma sfortunato" (espressione utilizzata da molti Autori che deriva da quella di imprenditore "onesto ma sventurato" di CANDIAN A., "Il processo di concordato preventivo", Padova, 1937) un beneficio che gli consentisse di salvare e preservare la propria impresa e raggiungere – a determinate condizioni – un accordo con i creditori. L'amministrazione controllata era invece rivolta all'imprenditore che si trovava in una condizione di "temporanea difficoltà di adempiere le proprie obbligazioni" e quindi non ancora in stato d'insolvenza. Da ultimo, la liquidazione coatta amministrativa disciplinava tutti quei casi in cui l'impresa in difficoltà svolgeva una attività rilevante per l'economia nazionale, per enti pubblici o per enti con partecipazione pubblica.

²² Anche FRANCHI F. in "indicatori della crisi" nella pubblicazione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti del 5 maggio 2005, intitolata "Crisi dell'impresa e riforma delle procedure concorsuali", Roma afferma che "occorre abbandonare la vecchia impostazione liquidatoria delle procedure concorsuali per prevedere strumenti giuridici che consentano l'emersione della crisi e che permettano all'imprenditore di porre in essere dei reali e tempestivi interventi di risanamento. Si deve, infatti, rilevare che anche le procedure concorsuali previste per intervenire e ripristinare una gestione in condizioni di "continuità aziendale", quali l'amministrazione controllata e il concordato preventivo sono quasi sempre attivate con notevole ritardo limitandone, di conseguenza, la loro potenziale utilità ed efficacia". Anche SERAO F., in "Aspetti e obiettivi della riforma" nella pubblicazione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, "Crisi dell'impresa e riforma delle procedure concorsuali", op. cit. afferma che "L'esigenza è quella di fornire alle imprese italiane un organico di regole che riescano a stimolarne la competitività e la crescita economica; regole che rispecchino il mutato contesto economico e

alla stessa. In altri termini, si riconosce come prevalente l'obiettivo della conservazione e della continuazione dell'attività imprenditoriale, decisamente più sintonico rispetto a un contesto socioeconomico caratterizzato da una generalizzata recessione, dove la crisi dell'impresa da evento episodico è divenuta situazione endemica²³.

Vale qui la pena di sottolineare come i citati obiettivi del legislatore della crisi non sono del tutto nuovi. Il D.lgs. 14/2019 va infatti, a completare le riforme introdotte già a partire dal 2005²⁴, segnando un cambiamento epocale rispetto alla disciplina originaria

sociale nel quale gli imprenditori si muovono, e che vadano incontro alle odierne dinamiche di mercato, che non si riconoscono ormai più nell'impianto giuridico degli anni '40. Gli interventi normativi che si sono susseguiti, da allora ad oggi, hanno portato un'ulteriore frammentazione della materia ed un moltiplicarsi di procedure che tendenzialmente hanno minimizzato il ruolo dell'autorità giudiziaria, enfatizzando, al contrario, quello dell'autorità amministrativa". Non solo, "Dal '42 ad oggi la legge fallimentare è stata oggetto di numerose pronunce da parte della Corte Costituzionale che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale di diverse norme in essa contenute". Per chiarire questo aspetto si indica di seguito alcuni disposizioni della Legge fallimentare con le relative pronunce di illegittimità costituzionale: l'art. 10 Fallimento dell'imprenditore che ha cessato l'esercizio dell'impresa (Corte Cost. 11–21 luglio 2000, n. 319); l'art. 15 Facoltà del tribunale di sentire il debitore (Corte Cost. 2–16 luglio 1970, n. 141); l'art. 18 Opposizione alla dichiarazione di fallimento (Corte Cost. 20–27 novembre 1980, n. 151); l'art. 21 Revoca della dichiarazione di fallimento (Corte Cost. 20 febbraio–6 marzo 1975, n. 46); l'art. 22 Gravami contro il provvedimento che respinge l'istanza di fallimento (Corte Cost. 21–28 maggio 1975, n. 127); l'art. 26 Reclamo contro il decreto del giudice delegato (Corte Cost. 5–23 marzo 1981, n. 42; 19 novembre 1985, n. 303 e 24 giugno 1986, n. 156); l'art. 55 Effetti del fallimento sui debiti pecuniari (Corte Cost. 19 dicembre 1986, n. 300; 12–20 aprile 1989, n. 204; 6–18 luglio 1989, n. 408); l'art. 59 Crediti non pecuniari, 54 co. 3, Diritto dei creditori privilegiati nella ripartizione dell'attivo, e 55 co. 1, Effetti del fallimento sui debiti pecuniari (Corte Cost. 13–22 dicembre 1989, n. 567); l'art. 69 Atti compiuti tra coniugi (Corte Cost. 10–19 marzo 1993, n. 100); l'art. 98 Opposizione dei creditori esclusi o ammessi con riserva (Corte Cost. 16 aprile 1986, n. 102; 24 aprile 1986, n. 120); l'art. 99 Istruzione dell'opposizione e sentenza relativa (Corte Cost. 20–27 novembre 1980, n. 152; 2–3 aprile 1982, n. 69); l'art. 100 Impugnazione dei crediti ammessi (Corte Cost. 16 aprile 1986, n. 102; 24 aprile 1986, n. 120; 10–14 dicembre 1990, n. 538); l'art. 119 Decreto di chiusura (Corte Cost. 20–28 novembre 2002, n. 493); l'art. 144 Procedimento di riabilitazione (Corte Cost. 15 luglio 2004, n. 224); l'art. 147, co. 1, Società con soci a responsabilità illimitata (Corte Cost. 20–27 giugno 1972, n. 110; 11–21 luglio 2000, n. 319; 2–16 luglio 1970, n. 142); l'art. 162 Inammissibilità della domanda (Corte Cost. 20–27 giugno 1972, n. 110); l'art. 183 Appello contro la sentenza di omologazione (Corte Cost. 7–12 novembre 1974, n. 255); l'art. 190 Provvedimenti del giudice delegato (Corte Cost. 7–26 luglio 1988, n. 881); l'art. 195 Accertamento giudiziario dello stato di insolvenza anteriore alla liquidazione coatta amministrativa (Corte Cost. 20–27 giugno 1972, n. 110; 2–4 luglio 2001, n. 211); l'art. 209 Formazione dello stato passivo (Corte Cost. 21 novembre–2 dicembre 1980, n. 155; 20 maggio 1987, n. 181; 21–29 aprile 1993, n. 201).

²³ PACCHI S., "L'allerta tra la reticenza dell'imprenditore e l'opportunità del creditore. Dal codice della crisi alla composizione negoziata", Ristrutturazioni aziendali, 14 marzo 2022.

²⁴ Si sottolinea che ancor prima del 2005, alla fine degli anni '70 si è assistito a importanti innovazioni sul fronte della Legge fallimentare. Si ricorda nello specifico l'introduzione della disciplina dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi, che vengono sottratte al controllo giurisdizionale, con la possibilità di accedere ad una procedura di carattere amministrativo, in cui la gestione veniva affidata ad uno o a più commissari nominati dal Ministro dell'Industria. Si tratta di una disciplina introdotta dalla Legge n. 95 del 3 aprile 1979 intitolata "Provvedimenti urgenti per l'amministrazione delle grandi imprese in crisi" (c.d. "Legge Prodi"), che ha istituito nel nostro ordinamento una procedura concorsuale di natura amministrativa relativa alle imprese commerciali di grandi dimensioni in stato di insolvenza. La procedura di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi è adesso regolata dal D. Lgs. 270/99. Per la prima volta viene dettata una disciplina organica del gruppo insolvente, dettando il principio secondo il quale va attribuita priorità al risanamento, piuttosto che al concorso e alla *par condicio* dei creditori. È grazie a questo intervento che si è riusciti a evitare il fallimento più di 200 società in crisi (Fondazione Aristeia, "La legge Marzano: disciplina della ristrutturazione industriale delle imprese insolventi di rilevanti dimensioni", gennaio 2006). Va però evidenziato che l'esigenza degli anni settanta di

contenuta nella Legge fallimentare e proiettandosi verso procedure indirizzate prioritariamente alla conservazione del valore dell'impresa. Non solo, il D.lgs. 14/2019 mira ad attuare una riforma radicale, capace di influire – laddove necessario – anche su altri parti del Diritto²⁵. Di fatto rimangono escluse dal nuovo Codice solo le normative riguardanti le leggi speciali in materia di amministrazione straordinaria, di liquidazione coatta amministrativa e di crisi d'impresa delle società pubbliche.

Come risulta evidente, si tratta di un nuovo “modo di fare” del legislatore, che non si limita a emendare singoli frammenti della disciplina fallimentare, ma rivisita l'intero complesso normativo in materia di “crisi” con l'obiettivo di rendere l'intera disciplina più omogenea, chiara e trasparente, in linea con le indicazioni dell'Unione Europea.

Questi i principali obiettivi perseguiti:

- tutelare la continuità aziendale, finalizzata alla salvaguardia del valore residuo dell'impresa, evitandone la dispersione in una prospettiva liquidatoria;
- concedere all'imprenditore una nuova opportunità di rimettersi in gioco;
- superare l'approccio “sanzionatorio” della Legge fallimentare del 1942²⁶ finalizzata all'eliminazione dal mercato delle imprese insolventi, “*col minor danno possibile per i creditori, riservando solo uno spazio marginale a soluzioni alternative, condizionate comunque da requisiti di meritevolezza del debitore*”²⁷;
- andare oltre una concezione delle procedure concorsuali quale “*un male in sé, da allontanare ad ogni costo*”²⁸, introducendo una concezione più evoluta del fenomeno dell'insolvenza, non più mero frutto di una incapacità dell'imprenditore o di sue manovre fraudolente, quanto momento fisiologico della vita dell'impresa che – in quanto patrimonio sociale – va aiutata a ricercare, laddove possibile,

una modifica all'ormai antiquato modello della Legge fallimentare derivava principalmente dalle spinte riformatrici in ambito accademico. Infatti in questi anni un primo progetto di modifica alla Legge fallimentare è stato redatto dal Prof. Chiaraviglio. Negli anni ottanta, un altro progetto privato, redatto da una commissione di studiosi del diritto fallimentare guidata dal Prof. Piero Pajardi, fu presentato, senza alcun seguito, al Ministero della Giustizia. Comunque, è verosimile affermare che fino alla soglia del 2000 l'interesse a riformare il sistema delle procedure concorsuali non viene avvertito in ambito politico. (Fondazione Luca Pacioli in “*La riforma del Diritto Fallimentare. Il fallimento: i presupposti ed il procedimento*”, documento n. 15 del 19 luglio 2006). Infatti sul fronte politico – considerato il nuovo contesto normativo europeo (regolamento n. 1346 relativo alle procedure d'insolvenza transfrontaliere, approvato dal Consiglio d'Europa il 29 maggio 2000 e entrato in vigore il 31 maggio 2002) e l'importante evoluzione di alcune legislazioni come la Francia e la Germania – verso la fine del 2000, il Governo Amato presenta alle Camere il D.d.l. n. 7458 recante delega al Governo per la riforma delle procedure relative alle imprese in crisi. Il Disegno di legge però non viene approvato. Anche i governi successivi hanno ereditato l'impegno a modificare la legge fallimentare, ma senza raggiungere gli obiettivi desiderati.

²⁵ IRRERA M., “*Codice della crisi e dell'insolvenza: struttura e finalità della riforma*”, Giappichelli, Il nuovo Diritto delle società, Fascicolo 4–2021.

²⁶ SALVATO L., “*Strumenti di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa (anche al tempo del Covid-19)*”, in Giustiziacivile.com, 16 aprile 2020.

²⁷ cit. Rordorf nel suo scritto “*Prime osservazioni sul codice della crisi e dell'insolvenza*” in Contr., 2019, 129.

²⁸ Relazione al disegno di legge-delega al governo per la riforma organica delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza (Ministero della Giustizia 10 febbraio 2016).

forme di ristrutturazione o di risanamento, intervenendo in tempo utile con una diagnosi precoce della crisi;

- individuare una disciplina di base adattabile alle diverse situazioni di crisi o di insolvenza, sulla quale poi innestare regole più specificamente rivolte a specifiche categorie di debitori (imprenditori grandi, medi o piccoli, professionisti, consumatori e debitori civili in genere) e infine,
- semplificare le procedure concorsuali.

Consapevole di come le novità del D. lgs. 14/2019 siano numerose e come le stesse riguardino vari istituti giuridici, si sintetizzano di seguito gli aspetti più innovativi:

- la sostituzione del termine “fallimento” con l’espressione “liquidazione giudiziale”;
- la definizione dello “stato di crisi” come “probabilità di futura insolvenza”²⁹;
- l’adozione di un unico modello processuale per l’accertamento dello stato di crisi o di insolvenza;
- l’assoggettamento ai procedimenti di accertamento dello stato di crisi o di insolvenza di ogni categoria di debitori: persona fisica o giuridica, ente collettivo, consumatore, professionista o imprenditore esercente attività commerciale, agricola o artigiana, con l’esclusione dei soli enti pubblici;
- la preferenza, in caso di concordato preventivo, di soluzioni in grado di garantire la continuità aziendale rispetto all’ipotesi liquidatoria;
- l’introduzione di una disciplina specifica per le crisi dei “gruppi di imprese”;
- le modifiche alle disposizioni del Codice civile in materia di: assetti organizzativi dell’impresa, responsabilità degli amministratori, nomina degli organi di controllo/revisore nelle S.r.l. che superano alcuni limiti dimensionali, cause di scioglimento delle S.p.A. e disciplina dell’insolvenza delle società cooperative;
- l’introduzione di “procedure di allerta e di composizione assistita della crisi”³⁰, per incentivare l’emersione tempestiva dello stato di crisi dell’impresa e agevolare lo

²⁹ Questa definizione rappresenta un importante cambiamento rispetto al passato, perché fornisce elementi essenziali che considerano vari aspetti che caratterizzano la crisi di un’impresa. Tra le definizioni utilizzate prima del CCII si ricorda a titolo d’esempio quella della Commissione Europea nella Comunicazione “*Orientamenti comunitari sugli aiuti di stato per il salvataggio e la ristrutturazione di imprese in difficoltà*” del 2004, che all’art. 9 ha evidenziato che: “*Non esiste una definizione comunitaria di impresa in difficoltà. Tuttavia, ai fini dei presenti orientamenti la Commissione ritiene che un’impresa sia in difficoltà quando essa non sia in grado, con le proprie risorse o con le risorse che può ottenere dai proprietari/azionisti o dai creditori, di contenere perdite che, in assenza di un intervento esterno delle autorità pubbliche, la condurrebbero quasi certamente al collasso economico, nel breve o nel medio periodo*”, oppure anche quella maggiormente utilizzata dalla dottrina che definisce la crisi come “*una perturbazione o improvvisa modificazione di un’attività economica organizzata, prodotta da molteplici cause ora interne al singolo organismo, ora esterne, ma comunque capaci di minarne l’esistenza o la continuità*” in PACCHI PEDUCCI S., “*Crisi d’impresa e procedure concorsuali alternative*”, in Riv. Dir. Fall., 1998, pag. 996 e ss.

³⁰ Si tratta di un obiettivo già enunciato dalle riforme delle procedure concorsuali a partire dal 2005. Infatti il Documento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti “*Crisi d’impresa. Strumenti per l’individuazione di una procedura d’allerta*” (Gennaio 2005) mostra come il legislatore si preoccupa già da tempo di incentivare l’emersione anticipata della crisi d’impresa. Questa preoccupazione nasce dall’esigenza

svolgimento delle trattative tra debitori e creditori per il superamento della crisi stessa;

- l'adozione di misure premiali, con benefici di natura patrimoniale, processuale e penale per gli imprenditori che si attivino volontariamente e in modo tempestivo presentando istanza di composizione assistita della crisi a un soggetto esterno all'impresa (l'Organismo di composizione della crisi d'impresa, OCRI) o domanda di accesso a una delle procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza (piani attestati di risanamento, accordi di ristrutturazione dei debiti, convenzioni di moratoria, ecc.)³¹.

Come si nota dall'elenco sopra presentato, la più rilevante novità del D.lgs. 14/2019 riguardava l'introduzione del c.d. sistema di allerta³². L'obiettivo del legislatore è fornire alle imprese strumenti utili per prevenire la crisi, lasciando le procedure meramente liquidatorie come opzioni residuali. Sono infatti spesso i ritardi nel percepire la crisi che fanno sì che questa degeneri in vera e propria insolvenza, in alcuni casi anche irreversibile: casi in cui qualsiasi tentativo di risanamento risulterebbe inutile, se non dannoso. Come per molte malattie, la possibilità di risolvere la patologia è tanto più elevata quanto prima la si identifica e la si affronta. Ed è proprio questo il problema principale delle imprese: identificare in tempo la crisi, così da adottare per tempo adeguati processi di ristrutturazione; si tratta di tenere sotto controllo gli assetti organizzativi, monitorando la gestione presente e pianificando quella futura, così da riuscire a riconoscere con anticipo i sintomi di una eventuale crisi.

La procedura di allerta³³ – destinata a tutti gli imprenditori individuali e collettivi che svolgono attività imprenditoriale, incluse le imprese agricole e le imprese minori³⁴ –

sempre più impellente per gli imprenditori di avere sistemi di controllo dello stato di salute dell'azienda che si rivelino in grado di agevolare e indirizzare la gestione d'impresa. Il documento citato del CNDCEC ha voluto definire un primo modello in grado di "avvisare" ed "allertare" l'azienda sulla presenza di condizioni potenzialmente capaci di causare una crisi, laddove con crisi si intende "(...) la fase anticipatoria dell'insolvenza" in cui la sfavorevole situazione appare ancora reversibile (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, "*Crisi dell'impresa e riforma delle procedure concorsuali*", Roma, 5 maggio 2005).

³¹ PEZZUTTO A., "*La riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in una prospettiva europea*", Diritto Fallimentare e Crisi d'impresa, www.tidona.com, 10 dicembre 2021.

³² Nella prima versione del Codice della crisi gli strumenti di allerta sono stati disciplinati nella Parte Prima – Titolo I – Capo I. In particolare, l'art. 12 vecchio CCII ha definito la nozione, gli effetti e l'ambito di applicazione degli stessi.

³³ Nel disciplinare la procedura di allerta, il legislatore prende come esempio modelli già sperimentati da anni in altri Paesi: la Francia dal 1984 e il Belgio dal 2018.

In Francia è previsto già dal 1984 un sistema articolato di allerta, sia interna all'impresa che esterna, che, laddove siano presenti segnali di compromissione della continuità aziendale, vengono concessi poteri di iniziativa: 1) ai soci non amministratori e agli azionisti che rappresentino almeno il 5% del capitale sociale di richiedere per iscritto all'organo gestorio informazioni sui segnali rilevati; 2) al revisore dei conti, che riconoscendo i segnali di crisi deve darne informazione agli amministratori e ai soci. In caso di mancata risposta, il revisore è tenuto ad informare il tribunale; 3) ai Gruppi di prevenzione certificati, associazioni di operatori economici, i quali forniscono agli aderenti un'analisi confidenziale delle informazioni economiche, contabili e finanziarie che li riguardano, segnalando agli stessi eventuali indici di difficoltà; 4) al Presidente del Tribunale di Commercio, che ha il potere di convocare in via confidenziale l'imprenditore o gli amministratori, di assumere informazioni presso revisori, personale, enti pubblici e centrali rischi, e in casi estremi promuovere d'ufficio l'apertura d'una procedura concorsuale.

prevedeva due principali obblighi che – insieme – avrebbero dovuto concorrere a una precoce rilevazione della crisi: obblighi organizzativi a carico dell'imprenditore e obblighi di segnalazione a carico di alcuni soggetti qualificati. In particolare era previsto un doppio sistema di allerta: sul fronte "interno", si poneva a carico degli organi di controllo societari e di revisione l'obbligo di verificare e valutare costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa e di informare immediatamente per iscritto l'organo gestorio in caso di esistenza di fondati indizi di crisi; sul fronte "esterno", si prevedeva un analogo obbligo di segnalazione a carico di alcuni creditori pubblici qualificati, quali INPS, Agenzia delle Entrate, Agente di riscossione, che a loro volta avrebbero dovuto segnalare il continuo perdurare di inadempimenti di importo rilevante³⁵.

Senza entrare nel merito del sistema di allerta, poi di fatto abbandonato dal legislatore, va precisato solo che lo stesso metteva in risalto l'importante ruolo dei c.d. indicatori o indici della crisi previsti all'art. 13 del D.lgs. 14/2019³⁶: formulati per

Il Belgio ha introdotto nel 2018 un nuovo Libro XX del *Code de droit économique*, che, in presenza di segnali di crisi capaci di mettere in pericolo la continuità aziendale, prevede la convocazione dell'imprenditore per l'audizione a porte chiuse innanzi alla *chambres des entreprises en difficulté* di cui all'art. 84, comma 3, del *Code judiciaire*.

³⁴ Sono state escluse dal procedimento di allerta e dal procedimento di composizione assistita della crisi: le imprese grandi, i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante, le banche, gli intermediari finanziari, gli istituti di moneta elettronica e gli istituti di pagamento, le società di intermediazione mobiliare, le società di gestione del risparmio e le società di investimento a capitale variabile e fisso, i fondi comuni di investimento e i gestori esteri di fondi di investimento alternativi, le fondazioni bancarie, la cassa depositi e prestiti, i fondi pensione, le imprese di assicurazione e riassicurazione, le società fiduciarie e gli enti di gestione fiduciaria.

³⁵ L'art. 15 vecchio CCII prevedeva gli importi rilevanti entro cui i creditori pubblici qualificati avrebbero dovuto effettuare la segnalazione: "(a) per l'Agenzia delle entrate, quando l'ammontare totale del debito scaduto e non versato per l'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, è superiore ai seguenti importi: euro 100.000, se il volume di affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente non è superiore ad euro 1.000.000; euro 500.000, se il volume di affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente non è superiore ad euro 10.000.000; euro 1.000.000 se il volume di affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente è superiore ad euro 10.000.000; b) per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, quando il debitore è in ritardo di oltre sei mesi nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente e superiore alla soglia di euro 50.000; c) per l'agente della riscossione, quando la sommatoria dei crediti affidati per la riscossione dopo la data di entrata in vigore del presente codice, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni superi, per le imprese individuali, la soglia di euro 500.000 e, per le imprese collettive, la soglia di euro 1.000.000".

³⁶ L'art. 13 vecchio CCII dopo aver previsto in maniera generale cosa sono gli indici della crisi, stabilendo che "Costituiscono indicatori di crisi gli 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, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24" demanda al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di

consentire di intercettare gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario di un'impresa, in presenza dei quali vigeva il menzionato obbligo di segnalazione e di adozione di ogni opportuna contromisura, accedendo alla composizione assistita della crisi con l'assistenza del già citato OCRI³⁷.

Per raggiungere gli obiettivi predefiniti e ponderare gli interessi di tutte le parti coinvolte nella gestione della crisi (imprenditore, creditori e stakeholder), sin dal 2019 il testo del CCII ha subito molteplici revisioni e modifiche. Sono varie le ragioni che hanno portato il legislatore a rivedere più volte il testo originario del CCII, alla ricerca di soluzioni e strumenti capaci di contrastare la crisi. Tra queste: il susseguirsi nel settennio 2015–2022 di legislature e forze politiche diverse; la conseguente partecipazione alla stesura del testo del CCII di una serie di commissioni ministeriali e di uffici legislativi del Ministero della Giustizia; il succedersi di ben due leggi delega: oltre alla citata Legge delega 155/2017, la Legge n. 53/2021, con la quale il Governo è stato delegato al recepimento di una serie di direttive europee; e da ultimo, il susseguirsi nell'arco degli ultimi anni di eventi straordinari quali la diffusione della pandemia da coronavirus, lo scoppio della guerra in Ucraina, la crisi energetica e la ripresa dell'inflazione: eventi che hanno lasciato importanti strascichi, obbligando le imprese ad affrontare un quadro economico complesso ed estremamente mutevole, caratterizzato da momenti di crisi continui.

Date le numerose modifiche che si sono susseguite al testo originario del Codice della crisi – con vari decreti³⁸ che lo hanno corretto e integrato in varie sue parti, prevenendo

elaborare degli indici di crisi più specifici, che “*valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa*”.

³⁷ L'OCRI era un organismo costituito, in via esclusiva e obbligatoria, presso le CCIAA con il compito di ricevere le segnalazioni dei soggetti qualificati e degli organi di controllo societari, gestire i procedimenti di allerta e assistere l'imprenditore, su sua istanza, nel procedimento di composizione assistita della crisi. L'organismo competente è quello della CCIAA nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa e opera tramite il Referente, individuato nel Segretario Generale della CCIAA, nonché l'Ufficio del Referente (che può essere costituito anche in forma associata da più CCIAA) e il Collegio degli esperti di volta in volta nominato. Per approfondire il meccanismo di funzionamento del vecchio OCRI si rimanda a “OCRI – Organismi di composizione della crisi d'impresa” in <https://www.ms.camcom.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/3492>

³⁸ Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza introdotto con il D. lgs n. 14/2019 ha subito molte rilevanti modifiche, con vari rinvii della sua entrata in vigore. Solo per avere idea dei vari cambiamenti avvenuti e i decreti correttivi attuati di seguito ben 11 disposizioni normative, che hanno modificato l'originario Codice della Crisi: 1) D.L. 30 dicembre 2019, n. 162 recante “*Disposizioni urgenti in materia di proroga di termini legislativi, di organizzazione delle pubbliche amministrazioni, nonché di innovazione tecnologica*” convertito con modificazioni dalla Legge 28 febbraio 2020, n. 8; 2) D.L. 2 marzo 2020, n. 9 recante “*Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*” poi abrogato dalla Legge 24 aprile 2020, n. 27; 3) D.L. 8 aprile 2020, n. 23 più comunemente conosciuto con “*Decreto liquidità*” recante “*misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali*”, convertito con modificazioni dalla Legge 5 giugno 2020, n. 40; 4) D.L. 19 maggio 2020, n. 34 recante “*Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*”, convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77; 5) D. lgs. 26 ottobre 2020, n. 147 recante “*Disposizioni integrative e correttive a norma dell'articolo 1, comma 1, della legge 8 marzo 2019, n. 20, al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante codice della crisi*”

più volte il rinvio della sua entrata in vigore³⁹ – in questa sede si concentra l’attenzione solo sulla tappa conclusiva di questo percorso di riforma, costituito dal D. lgs. 83/2022⁴⁰. L’obiettivo è quello di evidenziare come i ripensamenti e le variazioni svolte dal legislatore dal 2019 al 2022 abbiano portato di fatto all’introduzione di nuovi strumenti di prevenzione e risoluzione della crisi, differenti rispetto alla versione del D. lgs. 14/2019.

A tale riguardo si sottolinea che – ai fini di una chiara indicazione delle fonti – nel proseguo del presente lavoro quando ci si riferisce al testo originario adottato con il D. lgs. 14/2019, si fa riferimento al “vecchio CCII” o alla “versione originaria del Codice” o alla

d’impresa e dell’insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155”; 6) D.L. 22 marzo 2021, n. 41 comunemente chiamato “Decreto sostegni” recante “*Misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all’emergenza da COVID-19*”, convertito con modificazioni dalla Legge 21 maggio 2021, n. 69; 7) D.L. 24 agosto 2021, n. 118 comunemente chiamato “Decreto Crisi” recante: “*Misure urgenti in materia di crisi d’impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia*”, convertito con modificazioni dalla Legge 21 ottobre 2021, n. 147; 8) D.L. 6 novembre 2021, n. 152 recante “*Disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose*”, convertito dalla Legge 29 dicembre 2021, n. 233; 9) D. lgs. 8 novembre 2021, n. 193 recante “*attuazione della direttiva (UE) 2019/879 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 maggio 2019, che modifica la direttiva 2014/59/UE per quanto riguarda la capacità di assorbimento di perdite e di ricapitalizzazione degli enti creditizi e delle imprese di investimento e la direttiva 98/26/CE, nonché per l’adeguamento della normativa nazionale al regolamento (UE) n. 806/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 luglio 2014, che fissa norme e una procedura uniformi per la risoluzione degli enti creditizi e di talune imprese di investimento nel quadro del meccanismo di risoluzione unico e del Fondo di risoluzione unico e che modifica il regolamento (UE) n. 1093/2010, come modificato dal regolamento (UE) 2019/877 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 maggio 2019*”; 10) D.L. 30 aprile 2022, n. 36 recante “*Ulteriori misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*”, convertito con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79; 11) D.lgs. 17 giugno 2022, n. 83 recante “*Modifiche al codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l’esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l’efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull’insolvenza)*”.

³⁹ Rinvii operati dai D.l. 8 aprile 2020, n. 23 e D.l. 24 agosto 2021, n. 118 e, da ultimo, dall’art. 42 D.l. 30 aprile 2022, n. 36, convertito in l. 29 giugno 2022, n. 79.

⁴⁰ Vale la pena sottolineare che il D.lgs. 83/2022, è stato preceduto dal D. lgs. 147/2020. Il primo decreto correttivo e integrativo significativo del testo del CCII introdotto con il D. lgs 14/2019. Quest’ultimo da una parte ne rinviava l’entrata in vigore al 1° settembre 2021 (ad eccezione, in quanto previsioni modificative di disposizioni già vigenti, dell’istituzione dell’Albo dei gestori della crisi e sulla competenza esclusiva degli amministratori per l’istituzione di appositi assetti organizzativi societari, che entrano in vigore trascorsi quindici giorni dalla pubblicazione in GU) e dall’altra ne correggeva alcuni refusi, chiarendo il contenuto di alcune disposizioni e coordinando la disciplina dei differenti istituti. Tra gli interventi più rilevanti apportati si ricorda: la modifica della definizione del concetto di “crisi”, come “squilibrio economico-finanziario” che rende probabile l’insolvenza del debitore, non più come stato di “difficoltà economico-finanziaria” dell’impresa, l’individuazione di nuove soglie per effettuare le segnalazioni nel procedimento di allerta, le modalità di nomina dell’organismo di composizione della crisi d’impresa, le modalità d’iscrizione all’albo dei gestori della crisi, altre modifiche al Codice civile (Si prevede per la società semplice e la società a responsabilità limitata la competenza esclusiva degli amministratori in merito all’istituzione di appositi assetti organizzativi societari)..ecc. Vista l’importanza del D.lgs. 147/2020, si può affermare che il Codice della crisi sia il frutto della sequenza di tre principali provvedimenti: Il D.lgs. 14/2019, il D.lgs. 147/2020 e il D.lgs. 83/2022. SERRA L., “*Codice della crisi d’impresa: le novità del decreto correttivo. Come cambia il codice con il d.lgs. 147/2020: nozione di crisi, allerta, OCRI, piani attestati, accordi e piani di ristrutturazione, concordato preventivo, albo gestori della crisi*”, Altalex, 16 novembre 2020.

“vecchia versione”. Il testo finale del Codice, inclusivo delle modifiche apportate dal D. lgs. 83/2022 è invece richiamato quale “nuovo CCII” o “nuova versione del Codice” o semplicemente “CCII”.

Come già anticipato, il D.lgs. 83/2022⁴¹ costituisce la tappa conclusiva della riforma della crisi e rappresenta il passaggio più importante in questo cammino: arriva finalmente a recepire e ad attuare la già menzionata Direttiva europea *Insolvency*⁴² ed emana la versione finale del testo del Codice della crisi. L’analisi della medesima evidenza come il punto di arrivo si discosti anche in misura rilevante dal testo originario. Oltre ad alcune modifiche apportate alla definizione della nozione di crisi, si accentua l’importanza della continuità aziendale e la rilevanza dell’uso di soluzioni alternative alla liquidazione giudiziale, si concede inoltre un ruolo più significativo all’adeguatezza degli assetti⁴³, si eliminano gli indici della crisi, mentre si introducono i segnali di allarme che gli adeguati assetti devono essere in grado di intercettare, prevedendo anche specifici obblighi di segnalazione in capo ai c.d. creditori pubblici e alle banche, da ultimo, si integra nel nuovo Codice l’istituto della composizione negoziata⁴⁴, strumento che riguarda le imprese in

⁴¹ Per un approfondimento delle modifiche introdotte si rinvia a AMBROSINI S. “*Il Codice della crisi dopo il d.lgs. n. 83/2022: brevi appunti su nuovi istituti, nozione di crisi, gestione dell’impresa e concordato preventivo (con una notazione di fondo)*”, Il Caso.it, 17 luglio 2022.

⁴² Per un’interessante approfondimento e comparazione del nuovo Diritto della crisi tra l’approccio adottato a livello comunitario e quello invece recepito dal legislatore nazionale nell’attuale Codice della crisi d’Impresa e dell’Insolvenza e verificare quindi la potenziale efficacia degli “interventi correttivi” proposti in sede di recepimento della Direttiva *Insolvency* si veda TERRIZZI E. “*Il Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza alla luce del nuovo diritto concorsuale europeo*”, Rivista semestrale di Diritto, 12 aprile 2022.

⁴³ Viene infatti previsto all’art. 3 del nuovo CCII un preciso dettaglio e un’indicazione analitica delle informazioni che devono fornire gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

⁴⁴ Si tratta di un nuovo strumento già anticipato dal D.L. 118/2021 (convertito con modifiche, nella L. 147/2021 recante “*Misure urgenti in materia di crisi di impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia*”, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 254 del 21 ottobre 2021), che rappresenta il primo testo che – oltre alla previsione di vari differimenti dell’entrata in vigore del Codice della crisi, delle misure di allerta e dell’obbligo delle SRL di nominare l’organo di controllo – ha introdotto uno strumento completamente nuovo al nostro ordinamento giuridico per la composizione della crisi, ossia la composizione negoziata della crisi, che vede come principale ente pubblico di riferimento la Camera di Commercio presso la quale è iscritto l’imprenditore. L’istituto della composizione negoziata è ispirato ai principi introdotti, a livello comunitario, dalla Direttiva (UE) 1023/2019, che si pone l’obiettivo di “*contribuire al corretto funzionamento del mercato interno nonché eliminare gli ostacoli all’esercizio delle libertà fondamentali, quali la libera circolazione dei capitali e la libertà di stabilimento, che derivano dalle differenze tra le legislazioni e procedure nazionali in materia di ristrutturazione preventiva, insolvenza, esdebitazione e interdizioni. Senza pregiudicare i diritti e le libertà fondamentali dei lavoratori, la presente direttiva mira a rimuovere tali ostacoli garantendo alle imprese e agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva, che consentano loro di continuare a operare, agli imprenditori onesti insolventi o sovraindebitati di poter beneficiare di una seconda opportunità mediante l’esdebitazione dopo un ragionevole periodo di tempo, e a conseguire una maggiore efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, in particolare attraverso una riduzione della loro durata*”. Per conseguire tale risultato, la direttiva individua tre settori di intervento: 1) quadri di ristrutturazione preventiva per il debitore che versa in difficoltà finanziarie e per il quale sussiste una probabilità di insolvenza, al fine di impedire l’insolvenza e di garantire la sostenibilità economica del debitore; 2) procedure che portano all’esdebitazione dai debiti contratti dall’imprenditore insolvente, e infine 3) misure per aumentare l’efficienza delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione.

condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, che tuttavia hanno le potenzialità necessarie per restare sul mercato.

Con queste novità, di fatto la composizione negoziata della crisi va a sostituire definitivamente l'OCRI e l'intero sistema di allerta disegnato dalla prima versione del Codice della crisi, che aveva peraltro subito non poche critiche⁴⁵ da parte di un numero di studiosi della crisi, perchè ritenuto poco flessibile e poco orientato all'effettiva emersione anticipata della crisi.

L'introduzione della composizione negoziata e l'abbandono del sistema di allerta e del processo di composizione assistita è da attribuire a molteplici ragioni⁴⁶. Con la

⁴⁵ Di seguito si forniscono alcune tra le più diffuse critiche al sistema di allerta introdotto con il D.lgs. 14/2019. La parte più criticata da differenti studiosi riguarda i due obblighi di segnalazione in capo all'organo di controllo interno e ai creditori pubblici qualificati in caso di fondati indizi di crisi, in quanto questa previsione non può essere considerata un elemento cruciale per la tempestiva emersione della crisi per i seguenti motivi: a proposito del primo segnalatore, l'attività dell'organo di controllo interno come il collegio sindacale consiste in un controllo sull'attività di gestione degli amministratori di secondo livello. Questo significa che il primo a percepire segnali di difficoltà dell'impresa è sicuramente l'organo gestorio, in quanto l'organo di controllo ne verificherà l'esistenza solo in un secondo momento durante i suoi controlli periodici. Analogo discorso vale anche per il secondo segnalatore in quanto i creditori pubblici qualificati segnaleranno il debitore solo quando vi sono ritardi nei pagamenti di tributi e contributi di importo consistente. È evidente che anche in questo caso l'organo gestorio non può non essere a conoscenza della mancanza di questi pagamenti. Pertanto, in entrambi i casi il sistema di allerta sia interno che esterno rischia di arrivare in un momento poco tempestivo rispetto all'eventuale presenza di crisi, che l'organo amministrativo ha volutamente ignorato, in quanto già a conoscenza dei fatti a lui segnalati. Altro punto critico in merito all'allerta interna e esterna deriva dall'estensione del cerchio di responsabilità ai soggetti obbligati alla segnalazione. In particolare nel caso dell'organo di controllo interno che non effettua la segnalazione scritta al management per la presenza di fondati indizi della crisi, diviene solidalmente responsabile insieme ad esso. È evidente che questa nuova e onerosa responsabilità potrebbe indurre l'organo di controllo a effettuare segnalazioni anche per infondati motivi per il solo fine di sottrarsi dalla responsabilità solidale con gli amministratori, rallentando l'attività di gestione di quest'ultimi. Nel caso invece dei creditori pubblici qualificati che non segnalano all'impresa il suo stato di difficoltà vige l'inefficacia del titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari (per l'Agenzia delle entrate e l'Istituto nazionale della previdenza sociale) e l'inopponibilità del credito per le spese e gli oneri di riscossione (per l'agente della riscossione). Per questo motivo anche i creditori pubblici qualificati sono incentivati a segnalare un'impresa per non incorrere nel rischio di perdere il titolo di prelazione e l'opponibilità del loro credito. Infine un'altra criticità del sistema di allerta riguarda il ruolo che svolge l'OCRI, sotto i seguenti due punti di vista: *in primis* la normativa gli affida più compiti di sorveglianza sulla condotta del debitore per iniziare le dovute segnalazioni appena se ne verificano i presupposti, che non all'individuazione di strumenti che servano a facilitare le trattative. Infatti il vecchio CCII si limitava a dire che la composizione assistita non può durare, nel suo complesso, più di sei mesi e che il collegio incarica uno dei tre componenti, il relatore, di seguirla. Non sembra quindi affatto un "mediatore attivo"; *in secundis* l'obbligo di comunicazione al pubblico ministero – in caso di esito negativo della composizione assistita – per le eventuali iniziative di sua competenza. Questa previsione disincentiva maggiormente l'imprenditore ad utilizzare lo strumento della composizione assistita, in quanto fatica sempre ad accettare di comparire dinanzi ad un giudice o comunque di dover mostrare la sua situazione ad un pubblico ministero.

⁴⁶ Per approfondimento sulla differenza tra composizione negoziata della crisi e sistema di allerta del Codice della crisi: RANALLI R. "Dall'allerta alla composizione negoziata. Flessibilità, semplificazione e trasparenza del nuovo strumento", 24 Febbraio 2022. Viene precisato che la composizione negoziata si inserisce in un contesto più attuale rispetto al sistema di allerta previsto dal Codice della crisi originario. Quest'ultimo era incentrato su indicatori e indici di bilancio che non potevano essere ben applicati alle imprese, visto che i bilanci e la stessa attività ordinaria delle imprese soffrono degli squilibri creati dalla pandemia. Non solo la composizione negoziata ha natura completamente volontaria, parte e prende avvio dall'intervento spontaneo dell'imprenditore, molto diverso della composizione assistita dell'originario Codice della crisi, che prende il via anche attraverso segnalazioni interne da parte del collegio sindacale o

diffusione della pandemia, le restrizioni dovuti al lockdown e le serie difficoltà economico-finanziarie in cui versavano molte imprese italiane, l'applicazione degli strumenti di allerta e i nuovi obblighi previsti dal Codice della crisi originario del 2019 risultavano molto onerosi e complessi da mettere in pratica, vista l'ampia incertezza che caratterizza l'ambiente economico: motivo per cui abbiamo assistito a continui rinvii dell'entrata in vigore del CCII. Oltre alla pandemia, il differimento dell'entrata in vigore del Codice della crisi era necessario anche per allineare lo stesso alla Direttiva UE 1023/2019 in materia di ristrutturazione preventiva delle imprese, per evitare la procedura di infrazione all'Italia.

La pandemia ha causato forti distorsioni nel quadro economico che inevitabilmente comporterebbe distorsioni anche alle finalità previste dal Codice della crisi, ossia quella di prevenire le situazioni di crisi attraverso adeguati sistemi di allerta. Alcuni dati al settembre 2021 mostrano effettivamente queste distorsioni: le società di capitali in deficit di liquidità, chiamate imprese vulnerabili erano stimate in 100.000, di cui solo il 40% supererà la crisi entro tre anni, mentre il restante 60% è destinato ad uscire dal mercato, utilizzando procedure concorsuali o liquidazione volontaria⁴⁷.

Una rivoluzione al diritto fallimentare come quella introdotta dal nuovo Codice della crisi ha bisogno certamente di un ambiente economico stabile, senza periodi emergenziali che comportano forti rischi di crisi generalizzata, allargata anche a imprese sane. Applicare il sistema di allerta in questo momento storico ed economico totalmente anomalo avrebbe portato probabilmente gli organi di controllo interni e i creditori pubblici qualificati ad ampliare a dismisura le imprese segnalate, facendo leva su livelli anomali raggiunti dagli indicatori, causati dal contesto economico attuale⁴⁸.

Per queste ragioni il Codice della crisi nato nel gennaio 2019 ha subito molte proroghe fino ad entrare effettivamente in vigore solo a luglio del 2022, utilizzando questo tempo per ripensare alla riforma adottata, alla formulazione di proposte correttive al medesimo Codice e, infine, all'integrazione dello stesso con nuove proposte e soluzioni in grado di aiutare le imprese ad uscire dall'emergenza sanitaria in atto.

Il legislatore ha così introdotto uno strumento nuovo come quello della composizione negoziata della crisi che – come si vedrà nei prossimi paragrafi – fornisce all'imprenditore un percorso snello, flessibile, guidato, protetto, e – soprattutto – meno oneroso rispetto alla composizione assistita per il risanamento delle attività che rischiano di uscire dal mercato. L'utilità di questo percorso risiede principalmente nella sua capacità di essere adatto a tutte le realtà imprenditoriali, comprese le PMI⁴⁹.

revisore legale dei conti, oppure segnalazioni esterne da parte dei creditori qualificati (Agenzia delle entrate, Inps, istituti bancari).

⁴⁷ MICHELOTTI F., *“La gestione dell'impresa e il ruolo dell'esperto”*, Fallimento, 2021, 12, 1561 (commento alla normativa).

⁴⁸ BRAGA M., *“Codice della crisi d'impresa: entrata in vigore il 1° settembre 2021. La Legge 5 giugno 2020, n. 40 non ha variato le disposizioni del Decreto Liquidità”*, Altalex, 30 giugno 2020.

⁴⁹ È evidente che quando parliamo di PMI parliamo di fatto della stragrande maggioranza dell'imprenditoria italiana, perché i dati statistici sono chiari e confermano che l'80% delle imprese attive

1.2 I caratteri “innovativi” del CCII

L’analisi delle novità introdotte dal “nuovo CCII” illustrate nel paragrafo precedente ha evidenziato come il nuovo CCII presuppone l’affermarsi di una nuova cultura aziendale, con un cambiamento epocale rispetto alla disciplina fallimentare precedente.

È indicativo il fatto che il nuovo testo elimina ogni riferimento al termine “fallimento” sostituendolo con l’espressione “liquidazione giudiziale”. Il c.d. “fallito” d’ora in avanti sarà denominato “debitore assoggettato a liquidazione giudiziale”. Questo cambiamento mostra ancora di più l’evoluzione del tema della crisi nell’ordinamento giuridico e l’intento del legislatore di eliminare tutte le connotazioni negative legate all’istituto del fallimento, ereditate dal passato. Non si tratta solo di un “maquillage”⁵⁰ verbale, in quanto i termini “fallimento” e “fallito” hanno un importante peso negativo sul piano personale e sociale. In quest’ottica sarà molto interessante vedere nei prossimi anni l’impatto sociale di questo cambiamento per valutare se basta cambiare un termine per cambiare la cultura negativa ormai radicata sulla persona del “fallito”.

In questa prospettiva, oltre ad eliminare quella connotazione di disvalore con cui si è storicamente additato parlando dell’insuccesso dell’attività imprenditoriale⁵¹, si afferma una visione che reputa la crisi come una fase fisiologica della vita d’impresa: *“Questo (insuccesso imprenditoriale), come la malattia e la morte dell’individuo, fa parte della “vita” dell’impresa e deve essere valutato dal creditore fin dal momento in cui inizia un rapporto contrattuale, di modo che il momento dell’esteriorizzazione della crisi possa segnare l’apertura, non di conflitti e contrapposizioni, bensì di una collaborazione, melius di un solidarismo”*⁵². Pertanto, per risolvere la crisi con minor danni possibili, è necessaria la collaborazione trasparente e corretta di tutti i soggetti coinvolti.

Emerge in maniera molto chiara che siamo di fronte a un profondo mutamento della prospettiva del legislatore, che vuole abbandonare il passato per creare nuovi scenari, in cui sia consentito anche all’imprenditore insolvente di conservare possibilità di recupero, che consentano di aumentare le possibilità di salvaguardia del valore dell’impresa.

Si sottolinea inoltre come il concetto di “stato di crisi” diviene per la prima volta una nozione giuridica⁵³, alla quale corrisponde una definizione normativa⁵⁴. L’art. 1 comma 1

sono microimprese (821.000), il 18,2% sono piccole imprese (circa 187.000) e solo il 2,3% sono medie e grandi imprese (23.631). Per questa ragione il percorso della composizione negoziata è stato aperto a tutte le imprese micro, piccole, medie e grandi, commerciali ed agricole, anche sotto-soglia.

⁵⁰ Espressione usata dal Presidente Rordorf nel suo scritto *“Prime osservazioni sul codice della crisi e dell’insolvenza”*, in Contr., 2019, 129.

⁵¹ SALVATO L., *“Strumenti di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa (anche al tempo del Covid-19)”*, in Giustiziacivile.com, 16 aprile 2020.

⁵² Cit. Stefania Pacchi nel suo articolo *“L’allerta tra la reticenza dell’imprenditore e l’opportunità del creditore. Dal codice della crisi alla composizione negoziata”*, op. cit.

⁵³ Il fattore che rende rilevante la nuova definizione di crisi è il fatto di essere innovativa e mai stata neanche accennata fino d’ora. Infatti l’originaria versione della Legge Fallimentare del 1942 non faceva mai riferimento al concetto di “crisi d’impresa”, perché il legislatore era focalizzato sul concetto di “insolvenza” e sulla conseguente necessità di eliminare dal mercato le imprese non più in grado di operarvi, per poi disciplinare al meglio la liquidazione dei beni aziendali. In verità il legislatore fallimentare ha introdotto una prima e “modesta” formulazione del concetto di “crisi” già a partire dalle riforme attuate nel 2005-2006 in

lettera a) c.c.i.i. definisce “crisi” come “*lo stato del debitore che rende probabile l’insolvenza e che si manifesta con l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi*”⁵⁵.

In quest’ottica viene applicato il principio della *rescue culture*, ossia del salvataggio e della conservazione dell’impresa in crisi con strumenti in grado di prevenire lo stato di insolvenza, evitando di aggravare la propria situazione debitoria e soprattutto anticipando il momento della consapevolezza del proprio dissesto. La *rescue culture* si contrappone così nettamente alla *insolvency culture* (visione fallimentare) in quanto considera l’insolvenza come un evento potenzialmente fisiologico nella vita dell’impresa, da affrontare in ottica risolutiva, senza considerarla come colpa dell’imprenditore.

Si nota come – grazie alla nuova definizione di stato di crisi – il sistema giuridico abbia iniziato a recepire l’importanza di concetti mutuati dalla scienza aziendalistica, quali il flusso di cassa o *cash flow*, elemento essenziale per fornire un quadro completo della situazione economico-finanziaria aziendale. Si tratta di un interessante novità, in quanto si evidenzia per la prima volta che per valutare lo stato di crisi di un’impresa bisogna considerare non solo il bilancio, documento che fotografa la gestione passata dell’impresa,

riferimento all’applicazione del concordato preventivo, che inizialmente prevedeva come presupposto oggettivo “lo stato d’insolvenza”, e successivamente ampliato per includere anche le imprese che intendessero risanarsi, introducendo quindi anche lo “stato di crisi”. La norma di riferimento era l’art. 160 LF, che prevedeva espressamente che “*L’imprenditore che si trova in stato di crisi può proporre ai creditori un concordato preventivo sulla base di un piano che può prevedere...*”, specificando poi che “*...per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza*”. Per maggior approfondimento sul tema si veda RORDORF R., “*Crisi, continuità aziendale, adeguati assetti organizzativi, composizione negoziata: le parole chiave del nuovo Codice (un prefazione)*”, Ristrutturazioni aziendali, 30 novembre 2022.

⁵⁴ La prima definizione dello stato di crisi è stata fornita dall’art. 2, comma 1, lettera a) del D.lgs. 14/2019, che la definiva 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*”. Definizione destinata ancora a subire variazioni in *primis* dal Decreto correttivo del Codice della crisi n. 147 del 26 ottobre 2020, che di fatto abbandona la precedente definizione che identificava la crisi in uno stato di “*difficoltà economico-finanziaria*” dell’impresa, fornendo un’ulteriore specificazione, ossia che la crisi è “*lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate*.” Di fatto l’unica variazione consiste nel sostituire il termine “difficoltà” con un termine di derivazione aziendalistico più specifico come quello di “squilibrio”. L’ulteriore variazione alla definizione della nozione di crisi è avvenuta successivamente con il D. lgs. n. 83 del 17 giugno 2022, che ha specificato il lasso temporale da tenere in considerazione per rilevare la crisi. Infatti l’art. 1 comma 1 lettera a) del citato Decreto definisce “crisi” come “*lo stato del debitore che rende probabile l’insolvenza e che si manifesta con l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi*”. Con questa nuova e ultima formulazione ad oggi fatta, si abbandona nuovamente il termine “squilibrio economico-finanziario” e si introduce il lasso temporale di 12 mesi. L’abbandono del termine “squilibrio economico-finanziario”, con l’introduzione di un termine generico come quello di “stato del debitore” permette di non circoscrivere lo stato di crisi solamente agli squilibri economico-finanziari, che già risultava comunque una previsione “zoppa”, in quanto non prendeva in considerazione gli squilibri patrimoniali. Non solo gli squilibri di tipo economico-finanziario e patrimoniale sono solo alcuni tra i tanti possibili cause di crisi: per cui limitare tutto il fenomeno della crisi solamente alla dimensione economico-finanziaria era certamente un approccio da superare.

⁵⁵ CELLETTI M., “*Stato di crisi, stato di insolvenza e rescue culture nel Codice della crisi d’impresa. La genesi delle nuove definizioni del CCII nel quadro delle misure di salvataggio dell’impresa previste dalla Direttiva 2019/1023/UE*”.

senza un orientamento al futuro, ma l'intera dimensione aziendale; approfondendo in particolar modo l'andamento dei flussi di cassa, nonché delle obbligazioni che un complesso aziendale ha assunto o intende assumere nei propri esercizi futuri.

La nozione di crisi presuppone quindi che si adotti una visione prospettica dell'evolversi dell'attività aziendale. In altri termini, si adotta una prospettiva *ex-ante*, finalizzata a cogliere tempestivamente gli stati di difficoltà dell'impresa in maniera predittiva, rispetto alla classica prospettiva *ex-post*, che interveniva in un momento successivo per accertare lo stato di insolvenza. Acquisiscono così rilevanza gli strumenti aziendalisti fondamentali che consentono di verificare se i flussi di cassa che l'impresa si aspetta di ricevere nel periodo sono idonei a far fronte alle obbligazioni in scadenza. Si fa qui riferimento, in particolare, al budget di tesoreria, che evidenzia i flussi di cassa in entrata e quelli in uscita nel breve periodo e il piano d'impresa⁵⁶.

Coerentemente con una impostazione aziendalistica, il CCII chiarisce che l'imprenditore in crisi non è ancora in stato di insolvenza: la crisi è solo un fattore premonitore di possibili stati di insolvenza, un momento di difficoltà dell'impresa che, sebbene anche profonda, non è da ritenersi necessariamente strutturale o definitiva; ancora, l'insolvenza – intesa quale situazione di dissesto pervasiva, permanente e irreversibile⁵⁷ – è solo uno dei possibili esiti della crisi.

Questo inciso evidenzia ancora una volta il carattere innovativo della nuova definizione data al concetto di crisi, concetto che si è evoluto molto nel tempo, passando dal non essere definito e spesso confuso con lo stato d'insolvenza, all'aver una specifica e dettagliata formulazione di matrice aziendalistica, formulazione resa necessaria dall'evolversi del modo di gestione delle imprese, che ha spinto il legislatore ad entrare più nel dettaglio dei caratteri distintivi della gestione.

Il panorama appena delineato guida verso un altro rilevante principio del nuovo legislatore della crisi, quello della **continuità aziendale**: concetto ben conosciuto e consolidato dagli aziendalisti (soprattutto in sede di redazione del bilancio d'esercizio), ma pressoché nuovo per i giuristi (conosciuto fondamentalmente come finalità alla quale le procedure di ristrutturazione e di risanamento sono preordinate).

Va sottolineato che il focus sulla continuità aziendale non è una novità del nuovo Codice della crisi, ma in realtà rappresenta il principio cardine di tutte le riforme

⁵⁶ Per un approfondimento di entrambi gli strumenti citati si veda “*Budget di tesoreria per prevenire la crisi d'impresa*” di PEGORARO A. in Fisco e tasse.com, 26 marzo 2021; IRRERA M., RIVA P., “*La convergenza tra le indicazioni del codice della crisi e del d.l.118/2021: is cash still king? DSCR e TR a confronto*”, ristrutturazioni aziendali, 20 ottobre 2021; “*il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa*”, di MAZZOLA P., EGEA, Milano, 2013.

⁵⁷ SIDREA, “*Diagnosi precoce e crisi di impresa. Le parole della crisi. La lettura degli azionisti italiani*”, Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale, Marzo 2021. Gli autori offrono proposte di miglioramento della definizione di “crisi”. In particolare, evidenziano che la nozione accolta nel nuovo Codice recepisce la tesi di quella dottrina aziendalistica che identifica la crisi secondo un approccio interno previsionale in base al quale essa si sostanzia nella “*sistematica incapacità dei flussi di cassa reddituali attuali e prospettici di fronteggiare l'adempimento delle obbligazioni assunte e pianificate tramite il normale andamento della gestione*” (Quagli, 2017).

sussequitesi a partire dal 2005, portando un mutamento epocale dell'ordinamento giuridico italiano – “*from a law of morality to a law of continuity*”⁵⁸ – sempre più consapevoli che la conservazione dell'impresa rappresenta la strada da percorrere per tutelare valori quali l'occupazione, i diritti dei creditori, la produzione, lo sviluppo e così via. Tale approccio sposta la prospettiva del legislatore da una visione soggettiva, incentrata sulla figura dell'imprenditore, a una visione più oggettiva, che ruota invece intorno all'attività svolta dall'impresa.

Il ruolo cruciale della continuità aziendale e la nuova visione oggettiva del legislatore della crisi sono ben evidenti lungo tutto il nuovo CCII: basta pensare alla centralità dell'implementazione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, la cui presenza determina l'effettiva capacità dell'impresa di intercettare rapidamente i sintomi della crisi per riuscire adeguatamente a fronteggiarli, oppure all'introduzione della figura dell'esperto che nell'ambito del nuovo strumento della composizione negoziata della crisi supporta e guida le imprese in difficoltà per un efficace percorso di risanamento.

Con il nuovo CCII si è venuta a superare l'impostazione originaria, basata sulla responsabilità patrimoniale del debitore insolvente nell'interesse dei soli creditori, per accogliere una disciplina in grado di tutelare l'impresa in una fase delicata della sua vita: una fase da pianificare, gestire e monitorare in ogni suo stadio con il fine di raggiungere un corretto equilibrio tra gli interessi dei creditori e le esigenze dei terzi, della collettività e dello stesso imprenditore insolvente. In questa prospettiva, la normativa sul Diritto della crisi e dell'insolvenza si inserisce in modo armonico e coerente con il Diritto civile e quello dell'impresa, abbandonando definitivamente il suo tradizionale approccio processuale ed esecutivo.

Questo “nuovo mondo” richiede a tutti gli addetti ai lavori di dotarsi di una nuova cultura del “fare impresa”, che metta al centro l'organizzazione aziendale e la prevenzione dei rischi. Questa cultura deve coinvolgere tutti: dall'imprenditore ai magistrati, dai consulenti d'impresa ai professionisti, alle banche, ai creditori e – in generale – all'intera collettività. Per questi motivi il successo del nuovo CCII dipende principalmente dal comportamento e dal modo con cui lo recepiranno i diversi protagonisti chiamati ad operare su questo terreno: riusciranno ad abbandonare le vecchie prassi per mettere alla prova i nuovi strumenti di prevenzione e risoluzione tempestiva delle crisi forniti dal legislatore?

Conclusi questi paragrafi introduttivi, il resto della ricerca è concentrato su due principali temi che rappresentano il cuore della riforma sulla crisi: gli adeguati assetti e la composizione negoziata. Entrambi gli argomenti sono esaminati nell'ottica della prevenzione della crisi. In particolare, con riferimento al primo tema, l'obiettivo è quello di analizzare nel concreto il contenuto che gli assetti societari devono prevedere affinché siano considerati adeguati a prevenire i sintomi di crisi. L'analisi della composizione

⁵⁸ WESSELS B., “*Europe deserves a new approach to insolvency proceedings*”, in *European Company law*, 2007, vol. 4, issue 6, 253.

negoziata è invece principalmente finalizzata alla comprensione dei suoi concreti vantaggi nel percorso di rimozione dell'eventuale presenza di criticità interne. Oltre ad evidenziare i suoi vantaggi nella soluzione delle crisi aziendali, si vuole esaltare l'aspetto più innovativo del nuovo strumento: l'opportunità di intervenire tempestivamente ai primi segnali di difficoltà (fase che verrà chiamata nei prossimi paragrafi come stato di "pre-crisi") e non quando la crisi è ormai evidente.

Considerando quest'ultimo aspetto si comprende quanto sia forte il legame intercorrente tra gli adeguati assetti e la composizione negoziata: solo le imprese dotate di assetti realmente capaci di tenere monitorato continuamente il proprio stato di salute che saranno effettivamente capaci di riconoscere le criticità in stato embrionale⁵⁹ e di conseguenza intervenire nell'immediato con la richiesta di nomina dell'esperto e l'accesso alla composizione negoziata

2. L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

2.1 La previsione normativa: l'art. 2086 c.c.

Come sottolineato nei precedenti paragrafi, con il CCII l'attenzione del legislatore della crisi è concentrata sulla fase della sua prevenzione, con una richiesta esplicita fatta alle imprese di dotarsi di "una cassetta degli attrezzi" adeguata per riuscire a rilevare l'eventuale presenza di sintomi della crisi.

L'ampio spazio dedicato da parte del legislatore al tema della prevenzione della crisi mette in risalto come alla base del nuovo ordinamento ci sia la convinzione che la crisi non possa essere considerata come fase patologica della gestione d'impresa, ma come una delle fasi del ciclo di vita della stessa. Partendo da questa premessa, sta ad ogni imprenditore costruire una gestione d'impresa in grado di riconoscere per tempo la presenza di segnali di crisi.

Spesso le crisi insorgono perché le imprese non riescono a comprendere in tempo utile i segnali di allarme, perché non sono in grado di monitorare in anticipo e combattere possibili minacce strategiche, così a contenerne gli effetti dannosi. È per questi motivi che

⁵⁹ È proprio questo il nodo del problema della maggior parte delle crisi in Italia: emersione tardiva della crisi, che aggrava ancora di più l'equilibrio aziendale, a danno soprattutto delle pretese creditorie. Interessanti a tale riguardo le parole di ROBERTO F., che in occasione del Convegno "La soluzione della crisi d'impresa. Commenti e note operative sulla riforma Rordorf" del 26 settembre 2017 fornisce il seguente commento "Effetto della tardiva emersione dell'insolvenza, oltre allo svuotamento progressivo della garanzia patrimoniale e il conseguente mancato soddisfacimento o il soddisfacimento in misura minimale dei crediti, è anche l'alterazione del sistema della concorrenza, perché l'assenza di un sistema di rilevamento delle situazioni d'insolvenza consente la distorsione di una pianificazione di attività d'impresa su un arco temporale anche di più anni basata sul sistematico non pagamento di una parte dei debiti, a cominciare da quelli verso l'erario e gli enti previdenziali per passare poi via via a varie categorie di fornitori, con conseguenti politiche dei prezzi devastanti per le imprese concorrenti che, pagando regolarmente i propri debiti, sostengono costi più alti".

la crisi e l'insolvenza non devono solo essere gestite, ma anche prevenute⁶⁰, perché *“le possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento risanatore, mentre il ritardo nel percepire i segnali di una crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi, questa degeneri in vera e propria insolvenza sino a divenire irreversibile”*⁶¹.

Queste parole “si sposano” molto bene anche con la nuova definizione del concetto di crisi e la sua netta distinzione rispetto al concetto di insolvenza illustrata nel paragrafo precedente. Infatti, come già approfondito la nuova formulazione che considera la crisi come *“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza, e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”* (art. 2 c.c.i.i., comma 1, lettera a)) si proietta nell'ottica della predittività e quindi nella prospettiva di anticipazione dell'insolvenza⁶².

Si introduce in questo modo un concetto probabilistico di insolvenza, che implica una vigilanza preventiva su questo rischio (il rischio di futura insolvenza). Pertanto, per costruire una corretta cultura di salvataggio dell'impresa, è indispensabile concentrare e investire una buona parte degli sforzi e delle risorse imprenditoriali nel periodo precedente l'insorgenza di cause di crisi. Conseguenza diretta di quanto appena detto *“è quello dell'organizzazione d'impresa, quindi del diritto dell'organizzazione, il miglior terreno di coltura di una via salutistica e preventiva”*⁶³.

Per via delle ragioni sopra esposte, con l'art. 375 del D.lgs. 14/2019, il legislatore – come già anticipato nel paragrafo precedente in merito alle novità della riforma della crisi – ha apportato importanti modifiche al Codice civile per rendere obbligatorio a tutte le imprese la dotazione fin dalla nascita di sistemi di presidio del rischio di crisi, richiedendo alle stesse di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (in breve “assetti organizzativi”).

Si tratta in particolare della riscrittura della rubrica dell'art. 2086 c.c., che passa da *“Direzione e gerarchia delle imprese”* a *“Gestione dell'impresa”*, con l'aggiunta ad esso del seguente nuovo 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”*. Quella citata è una norma entrata in vigore nel nostro ordinamento già il 16 marzo 2019, molto prima rispetto all'entrata in vigore del Codice della crisi.

⁶⁰ BILLI M., *“Codice della crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo deli amministratori”*, Università degli Studi di Perugia, 2020.

⁶¹ Parole della Relazione illustrativa al decreto legislativo di attuazione della Legge delega 155/2017.

⁶² BASTIA P., *“Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”*, Ristrutturazioni aziendali, 27 luglio 2021.

⁶³ MEO G., *“La difficile via normativa al risanamento d'impresa”*, in Riv. Dir. Comm., 2018, 4, p.620 ss.

Prima di entrare nel dettaglio di analisi del secondo comma dell'art. 2086 c.c. è bene specificare che il concetto di “adeguati assetti” non è del tutto nuovo, perché una nozione analoga allo stesso è presente da tempo nel nostro ordinamento a seguito dell'introduzione del D.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58; all'art. 149, il Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria TUF specifica infatti i doveri del collegio sindacale delle società quotate, chiamati a vigilare sulla “*adeguatezza della struttura organizzativa della società*”⁶⁴. Non solo, il medesimo concetto di adeguatezza degli assetti è stato ripreso per gli enti collettivi dal D.lgs. 231/2001, da varie discipline di settore (dall'ambito bancario e assicurativo fino alle società a partecipazione pubblica) e infine (nell'ambito delle società azionarie) dalla riforma del diritto societario a opera del D.lgs. 6/2003. Quest'ultimo ha infatti declinato meglio la nozione di “adeguati assetti” inserendola in due principali disposizioni riguardanti le società per azioni:

- l'art. 2381 c.c. (commi 3 e 5) prevede che “*il Consiglio di amministrazione valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; e gli organi delegati curano che tale assetto sia adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa*”;
- l'art. 2403 c.c. (comma 1) obbliga il collegio sindacale a vigilare sulla “*adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*”.

Se gli adeguati assetti costituiscono pertanto un principio già radicato nel nostro ordinamento, la novità del Codice della crisi consiste nel fatto di estendere questo principio a tutte le imprese, indipendentemente dalla loro forma giuridica, e di porlo nella nuova prospettiva della tempestiva rilevazione della crisi⁶⁵. Non solo, la collocazione dell'art. 2086 c.c. tra le norme generali dedicate a qualsiasi tipologia di imprenditore (Libro V, Titolo II, Capo I, Sez. I del Codice civile) porta all'inevitabile deduzione che l'obbligo degli adeguati assetti sia rivolto anche a ogni ambito di attività d'impresa (commerciale o agricola), a ogni tipologia di gestione collettiva della stessa⁶⁶ (quindi anche alle società di persone) incluse quelle non commerciali e quelle non formalmente imprenditoriali, come le associazioni, fondazioni e consorzi ed infine rivolte a qualsiasi dimensione d'impresa (incluse quindi anche le piccole imprese).

A tale riguardo va precisato che, sebbene il secondo comma dell'art. 2086 c.c. faccia riferimento solo alle imprese che operano “in forma societaria o collettiva”, l'obbligo di dotarsi di adeguati assetti riguarda anche le imprese individuali per via della previsione dell'art. 3 c.c.i.i. comma 1, che obbliga l'imprenditore individuale ad adottare “*misure*

⁶⁴ A tale riguardo risulta interessante il lavoro di IRRERA M. sugli “*Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*”, Zanichelli, Bologna, maggio 2016.

⁶⁵ MONTELEONE M., “*Evoluzione degli organi della crisi d'impresa, OCRI, Commissario giudiziale, Liquidatore giudiziale, Curatore nella liquidazione giudiziale*”, OCC, Wolters Kluwer Italia, marzo 2021.

⁶⁶ ARTUSO E., BOGONI R., “*Il dovere di istituire adeguati assetti tra “littera legis”, interpretazioni sistematiche ed applicazioni concrete: esiste un obbligo legale di redigere un business plan ed un budget di tesoreria?*”, in *Diritto della crisi*, 29 novembre 2022.

idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi”. In questo caso le misure idonee previste per l’impresa individuale ⁶⁷ rappresentano in sostanza gli adeguati assetti previsti per l’impresa societaria o collettiva. Questa conclusione è giustificata dal fatto che il legislatore ha volutamente inserito nell’art. 3 c.c.i.i. al comma 1 il riferimento alle misure idonee nel caso di imprenditori individuali e al comma 2 il riferimento agli adeguati assetti nel caso degli imprenditori collettivi. Questa previsione rende di fatto marginale la differenza tra le due tipologie di imprenditore, in quanto entrambi devono adottare sistemi organizzativi adeguati a prevenire la crisi, anche se si può ritenere che per gli imprenditori individuali possa essere tollerata l’adozione di meccanismi meno “procedimentalizzati” ⁶⁸.

Per quanto riguarda invece l’organo destinatario dell’obbligo di formare gli adeguati assetti, va precisato che tra le modifiche effettuate dal D.lgs. 147/2020 – decreto correttivo e integrativo al Codice della crisi – vi è quella relativa alle disposizioni societarie in materia di competenza sugli assetti, che ha stabilito che per le società di persone (art. 2257 c.c.), per le società per azioni a modello tradizionale (art. 2380–bis c.c.) e per quelle a responsabilità limitata (art. 2475 c.c.) l’istituzione degli assetti spetta esclusivamente agli amministratori, mentre nelle società per azioni con modello dualistico spetta al consiglio di gestione (art. 2409–novies c.c.) ⁶⁹.

A proposito delle varie modifiche del Codice civile introdotte dal Codice della crisi è utile mettere in evidenza come la nuova prospettiva del legislatore ha portato a una commistione tra il diritto societario delle imprese *in bonis* e il diritto della crisi, che convergono nel sistema unitario della gestione dell’impresa. In quest’ottica i due diritti cessano di essere due universi paralleli e non comunicanti, perché la recente riforma della crisi ingloba anche l’attività fisiologica dell’impresa, andando quindi oltre i confini della normativa della crisi d’impresa. La commistione tra il diritto societario delle imprese *in bonis* e il diritto della crisi fornisce un’ulteriore prova della convinzione del legislatore che la crisi è un evento fisiologico della vita dell’impresa e non la fase terminale della stessa.

2.1.1 I nuovi obblighi degli organi societari

A seguito delle premesse appena svolte – doverose per chiarire il quadro normativo in cui sono stati inseriti gli adeguati assetti – si entra ora nel cuore di questa previsione per comprendere meglio cosa si richiede nel concreto alle imprese. Per raggiungere tale obiettivo, si presenta un’analisi dettagliata di quanto richiesto dal secondo comma dell’art.

⁶⁷ Sul tema di estendere l’obbligo degli adeguati assetti anche agli imprenditori individuali si richiama l’interessante scritto di AMBROSINI S., “*L’adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*”, in *Crisi d’Impresa e Insolvenza*, ottobre 2019.

⁶⁸ ARTUSO E., BOGONI R., “*Il dovere di istituire adeguati assetti tra “littera legis”, interpretazioni sistematiche ed applicazioni concrete: esiste un obbligo legale di redigere un business plan ed un budget di tesoreria?*”, op.cit.

⁶⁹ ALIPRANDI F., TURCHI A., “*Spunti operativi sugli adeguati assetti alla luce della recente pronuncia del Tribunale di Cagliari*”, in *Diritto della crisi*, 12 aprile 2022.

2086 c.c., con riferimento al quale si riprende il testo della norma mettendo in evidenza le parole chiave, sulle quali ci si soffermerà in seguito:

“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”.

Dopo aver già compreso nell'introduzione di questo paragrafo che l'obbligo rivolto a tutti i soggetti che esercitano una attività economica consiste nell'istituire adeguati assetti organizzativi, si cerca ora di capire dalla disamina della norma se il legislatore fornisce ulteriori dettagli, che possano aiutare le imprese nell'implementazione di questi assetti. Due sono le domande di fondo cui è necessario dare una risposta:

1. a quale scopo è necessario istituire gli adeguati assetti? (“il perché?”)
2. e in che modo si possono costruire? (“il come?”)

Si fornisce di seguito una risposta alla prima domanda, mentre si rinvia al prossimo sottoparagrafo per una risposta al secondo quesito.

Per quanto riguarda il primo quesito ossia le ragioni per le quali è necessario istituire gli adeguati assetti, il comma 2 dell'art. 2086 c.c. precisa due fondamentali finalità: “1) rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di 2) 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”.

Dunque l'istituzione di adeguati assetti ha il duplice fine di rilevazione tempestiva della crisi e di immediato intervento per la sua soluzione.

Nascono di fatto due importanti obblighi per gli organi societari, che affidano loro nuove regole di governance, perché si chiede loro una vigilanza proattiva e una immediatezza e prontezza nella risposta. Questo aspetto porta a un'importante evoluzione del tema degli obblighi e delle responsabilità degli organi societari in quanto passa dall'essere concentrato sugli obblighi di rilevazione delle cause di scioglimento e di interruzione dell'attività a nuovi obblighi sempre più analitici in materia di gestione della crisi.

I ruoli individuati per l'organo di controllo e per l'organo gestorio sono nettamente distinti, in quanto operanti in aree di competenza completamente differenti, come evidenzia la tabella di sintesi 1.1:

- Spetta agli amministratori in base all'art. 2086 c.c. e al 2380-bis c.c. 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;

- È dovere invece dei sindaci – in base all’art. 2403 c.c. e l’art. 25–octies c.c.i.i – vigilare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento e segnalare la presenza di criticità, così da verificare l’eventuale possibilità di accedere alla composizione negoziata della crisi.

Tabella n. 1.1: I doveri dell’organo amministrativo e di controllo

Organo amministrativo	Rilevare tempestivamente la crisi (mediante gli adeguati assetti)
	Reagire tempestivamente allo stato di crisi
Organo di controllo	Vigilare sul concreto funzionamento degli adeguati assetti
	Segnalare agli amministratori la presenza di crisi

Fonte: nostra elaborazione

Si procede di seguito ad una analisi dettagliata delle due posizioni⁷⁰.

L’organo amministrativo

Prima di approfondire i nuovi obblighi dell’organo gestorio, è utile sintetizzare gli obblighi tradizionali degli amministratori presenti nel nostro ordinamento prima dell’introduzione del Codice della crisi.

La disciplina di riferimento per le responsabilità degli amministratori è contenuta nell’art. 2392 c.c., che prevede che “*gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell’incarico e dalle loro specifiche competenze*”.

I doveri degli amministratori possono essere raggruppati in tre principali categorie:

1. **la corretta gestione dell’impresa:** gli amministratori devono curare che l’assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alla dimensione dell’impresa (art. 2381 c.c. 5° comma), agire in modo informato (art. 2381 c.c. 6° comma) e infine valutare il generale andamento della gestione (art. 2381 c.c. 3° comma);
2. **l’informativa interna ed esterna:** all’interno di questa categoria rientra l’obbligo di redazione del bilancio con chiarezza, correttezza e verità, la sua pubblicità nel registro delle imprese e l’obbligo di riferire periodicamente al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione,
3. **le azioni per fronteggiare gli eventi che possono compromettere la continuità aziendale:** rientrano in questa categoria tutti gli obblighi a capo degli amministratori laddove squilibri di carattere economico-finanziario (es. una consistente riduzione del patrimonio netto) comportino la perdita dell’impresa della continuità aziendale. A titolo d’esempio rientrano tra questi obblighi la

⁷⁰ Per un approfondimento di entrambi i ruoli si suggerisce un’attenta lettura dell’analisi svolta da IPSOA nel libro “*Fallimento e crisi d’impresa*” del 2023, Wolters Kluwer, pag. 297.

convocazione senza indugio dell'assemblea quando il capitale diminuisce per effetto delle perdite per oltre un terzo e il rispetto senza indugio agli adempimenti previsti in caso di presenza di una causa di scioglimento.

Considerando ora anche i due nuovi obblighi stabiliti dal secondo comma dell'art. 2086 c.c. la corretta gestione viene integrata dall'obbligo di rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale e alle azioni tese ad assicurare la continuità aziendale si aggiunge l'obbligo 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 aziendale⁷¹.

Quanto al primo obbligo, il tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili gioca un ruolo centrale, in quanto l'organo amministrativo sarà in grado di rilevare in anticipo eventuali sintomi di difficoltà solo se dotato di assetti adeguati, capaci di intercettare sintomi di crisi in stato embrionale. Perché siano efficaci, gli assetti di cui si deve dotare l'impresa devono consentirle di rilevare gli indizi che precedono la crisi, consentendo così una prognosi che ne anticipi l'emersione⁷². A tale riguardo l'analisi dei prossimi paragrafi risulta essenziale per fornire al management un quadro generale sul contenuto che gli assetti organizzativi devono considerare affinché svolgano tale fine in maniera adeguata.

Nel caso in cui si rilevi la presenza di una crisi in atto o anche laddove la stessa sia solo "probabile", viene in aiuto il secondo obbligo previsto dal legislatore per l'organo amministrativo: il dovere di reagire tempestivamente alla crisi, mediante l'"attivazione" di strumenti idonei alla sua soluzione⁷³. Su questo fronte gli adeguati assetti organizzativi svolgono un ruolo importante, perché, come più volte ripetuto, gli stessi devono essere strutturati in modo da far emergere non soltanto crisi certe e conclamate, ma pure crisi meramente potenziali.

Va sottolineato un aspetto di importante rilievo in merito all'obbligo di reagire tempestivamente alla crisi: questo obbligo non si innesca in modo automatico all'emersione di criticità, perché gli amministratori non solo non possono ignorarle, ma devono valutarne adeguatamente l'entità. Questa valutazione preliminare ha come obiettivo quello di comprendere se i segnali di criticità emersi siano meramente provvisori, oppure se, al contrario, siano destinati a provocare ulteriori sviluppi negativi. Lo studio e la disamina della natura delle criticità emerse sono indispensabili affinché l'organo amministrativo sia consapevole nella scelta del tipo di reazione da svolgere. Infatti, nel caso di criticità meramente provvisorie, di fatto non c'è nessun obbligo di reazione, perché la valutazione tecnica degli amministratori potrebbe rilevare che si tratti di "falsi positivi" e quindi non preoccupanti e per i quali non risulta necessario assumere

⁷¹ RIVA P., "Amministratori, organo di controllo e revisore: i doveri", Sole 24, luglio 2022.

⁷² BINELLI M., "Gli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori in caso di Liquidazione Giudiziale", in *Diritto della crisi*, 23 Agosto 2022.

⁷³ Obbligo contenuto nell'art. 2086, comma 2, seconda parte, c.c. e "ripetuto" negli artt. 3, comma 2, e 4, comma 2, lett. b), c.c.i.i.

alcuna iniziativa specifica (sono spesso criticità risolvibili tramite l'ordinaria prosecuzione dell'attività).

Al contrario, diventa obbligatorio reagire con tempestività alla crisi nel momento in cui la valutazione svolta dagli amministratori rilevi gravi criticità, suscettibili di intaccare gli equilibri interni e la continuità aziendale. In questo caso gli amministratori sono obbligati a reagire tempestivamente per individuare lo strumento più idoneo per evitare l'aggravarsi del dissesto⁷⁴.

È evidente che la reazione alla crisi e i tentativi di ripristinare gli equilibri interni devono tenere in considerazione il livello di gravità in cui versa l'impresa e le sue reali probabilità di tornare *in bonis*. L'intento del legislatore non è tutelare la continuità aziendale ad ogni costo, ma tutelarla solo nei casi in cui sia possibile offrire all'impresa una nuova opportunità di "riaccendere il motore" e tornare attiva nel mercato. Operare in nome della continuità aziendale non significa giustificare tentativi di salvataggio azzardati, che possano produrre più danni che benefici. Spetta agli amministratori valutare con la loro diligenza "fino a quale punto si spinga il dovere di adoperarsi per il recupero della continuità aziendale di un'impresa in crisi e dove, invece, scatti il loro obbligo di non aggravare il dissesto ritardando senza ragione la liquidazione giudiziale"⁷⁵.

Nella versione originaria del CCII, il dovere di reagire tempestivamente alla crisi era collegato agli istituti dell'allerta e alla composizione assistita della crisi, strumenti ritenuti utili a tale fine. Con la versione attuale, invece, l'obbligo degli amministratori di reagire alla crisi è legato maggiormente all'attivazione del nuovo istituto della composizione negoziata, strumento ideato dal legislatore proprio per intervenire precocemente per superare le prime difficoltà o crisi e avviare un auspicato recupero della continuità aziendale.

Sebbene un intervento tempestivo per fronteggiare la crisi sia da sempre ricompreso tra i compiti generali dell'organo gestorio, il secondo comma dell'art. 2086 c.c. lo rinforza ancora di più, prevedendo che questo intervento sia effettuato "senza indugio". Il legislatore non definisce invece come questo intervento debba essere strutturato⁷⁶.

Si lascia agli amministratori una totale discrezionalità nell'individuazione delle politiche tese a risolvere la crisi: il potere decisionale degli stessi – considerando

⁷⁴ BORDIGA F., "Gli obblighi degli amministratori nel contesto del "codice della crisi e dell'insolvenza", in "liber Amicorum" per Aldo A. Dolmetta. L'orizzonte è una linea che non c'è", Pacini Giuridica, 2023.

⁷⁵ RORDORF R., "Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.", op. cit.

⁷⁶ Esistono diverse maniere per reagire a una crisi a seconda del livello di gravità della situazione dell'impresa; a titolo d'esempio nel caso di primi sintomi di criticità interna l'organo gestorio potrà ricorrere agli istituti di natura privatistica previsti dal Codice civile o dall'autonomia privata, secondo i criteri di comune discrezionalità imprenditoriale oppure ancora laddove ci siano ragionevoli prospettive di risanamento l'invito è di attivare una composizione negoziata della crisi; oppure nel caso di presenza di uno stato d'insolvenza, gli strumenti più adatti sono quelli previsti dal Titolo IV del Codice: accordi in esecuzione dei piani attestati di risanamento; accordi di ristrutturazione dei debiti, comprese le due varianti dell'accordo agevolato e ad efficacia estesa, convenzione di moratoria, piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione, concordato preventivo.

l'impianto normativo delineato dal Codice civile – non era del tutto indipendente, perché lasciava spazi, più o meno ampi, di ingerenza dei soci sull'adozione o sull'esecuzione di tali scelte, soprattutto quando era necessario svolgere operazioni straordinarie o interventi sul capitale⁷⁷.

Le nuove norme del CCII sono intervenute in maniera drastica su questo aspetto, perché l'art. 120-bis c.c.i.i. prevede ora che *“l'accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza è deciso, in via esclusiva, dagli amministratori unitamente al contenuto della proposta e alle condizioni del piano”*.

Si assegna quindi in via esclusiva la competenza di assumere le scelte concernenti la gestione della crisi agli amministratori, escludendo *tout court* i soci. Non solo, il medesimo articolo (comma 2) assegna agli amministratori il potere di *“prevedere qualsiasi modificazione dello statuto della società debitrice, ivi inclusi aumenti e riduzioni di capitale anche con limitazione o esclusione del diritto di opzione e altre modificazioni che incidono direttamente sui diritti di partecipazione dei soci, nonché fusioni, scissioni e trasformazioni”*.

A maggior evidenza dell'esclusiva competenza dell'organo gestorio quanto alla reazione e alla gestione della crisi, interviene la previsione che impedisce la revoca degli amministratori in assenza di una giusta causa, precisando anche che *“non costituisce giusta causa la presentazione di una domanda di accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza in presenza delle condizioni di legge”*⁷⁸. Questa previsione amplia maggiormente gli spazi di manovra degli amministratori, perché evita che i soci possano anche indirettamente interferire sulle scelte riferite alla gestione della crisi.

Il tema della discrezionalità degli amministratori nelle scelte e nei modi di reazione e regolazione della crisi è molto articolato e richiede la necessità di entrare in vari dettagli del nuovo CCII, per poter comprendere sia i parametri da prendere in esame per misurare tale discrezionalità sia i nuclei di interessi rilevanti che l'organo gestorio deve considerare nello svolgimento di queste scelte.

Non essendo questa la sede per svolgere gli opportuni approfondimenti sul tema, si ritiene comunque doveroso precisare che le nuove previsioni del Codice della crisi ipotizzano diversi obblighi degli amministratori e diverso spazio di discrezionalità nelle decisioni da assumere a seconda del livello di gravità delle criticità in cui si trova l'impresa, o meglio a seconda dello “stadio” del suo dissesto. La letteratura a tale riguardo distingue 4 principali stadi, nell'ambito dei quali le aspettative dei creditori assumono via

⁷⁷ SCOGNAMIGLIO-VIOLA, *“I soci nella ristrutturazione dell'impresa. Prime riflessioni”*, in Il nuovo diritto delle Società, 2022.

⁷⁸ Questa previsione porta a “rivoluzionario” in maniera drastica il rapporto fiduciario tra l'organo gestorio e i soci in merito all'accesso a uno strumento di regolazione della crisi, perché quest'ultimi di fatto sono posti nella posizione di “supportare” e “subire” le iniziative dell'organo gestorio. Per un approfondimento sui tali aspetti si vedano ROSSI, *“I soci nella regolazione della crisi della società debitrice”*, in Società, 2022; SCOGNAMIGLIO, VIOLA, *“I soci nella ristrutturazione dell'impresa”*, op. cit.; ARATO, *“il ruolo di soci e amministratori nei quadri ristrutturazione preventiva”*, 2022, www.dirittodellacrisi.it; BROGI, *“I soci e gli strumenti di regolazione della crisi”*, in Fallimento, 2022.

via sempre maggiore rilevanza: la pre-crisi (c.d. “*twilight zone*”), lo stato di crisi in senso stretto, l’insolvenza reversibile e l’insolvenza irreversibile.

A questo riguardo il CCII prevede una sorta “*di curva decrescente nella quale il margine di discrezionalità si riduce al progredire delle fasi della crisi, in una sorta di climax che vede gradatamente spostarsi il baricentro dell’interesse rilevante da quello della valorizzazione (o del recupero del valore) dell’investimento dei soci a quello “conservativo” dei creditori*”⁷⁹. In altri termini l’intervento degli amministratori e il loro margine di discrezionalità nella gestione della crisi va tarato in funzione sia dello stadio di dissesto in cui si trova l’impresa sia degli interessi ai quali bisogna dare maggior priorità.

L’organo di controllo

Parallelamente a quanto previsto per l’organo amministrativo, il legislatore ha ampliato le funzioni richieste all’organo di controllo:

1. L’art. 2403 c.c. (comma 1) – oltre a ribadire il dovere del Collegio sindacale di vigilare sull’osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione – pone a suo carico anche l’obbligo di verificare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e il suo concreto funzionamento. Questa verifica degli assetti costruiti dall’organo gestorio ha come obiettivo capirne l’effettiva adeguatezza a intercettare primi segnali di difficoltà;
2. L’art. 25–octies c.c.i.i. – connesso a quanto disposto dal secondo comma dell’art. 2086 c.c. in tema di reazione ai sintomi della crisi – prevede che l’organo di controllo societario segnali, per iscritto, all’organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell’istanza di accesso alla composizione negoziata della crisi. La norma precisa anche che “*la segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell’avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l’organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all’articolo 2403 del codice civile*”. La normativa detta quindi all’organo di controllo due importanti obblighi⁸⁰, entrambi valutati ai fini della responsabilità solidale prevista

⁷⁹ Per un’analisi dettagliata circa i criteri che devono orientare le decisioni degli amministratori nella selezione e nella conformazione dello strumento di risanamento si veda l’articolo di BORDIGA F., “*Gli obblighi degli amministratori nel contesto del “codice della crisi e dell’insolvenza”*”, in “*“liber Amicorum” per Aldo A. Dolmetta. L’orizzonte è una linea che non c’è*”, op. cit. Nello specifico, in questo articolo viene svolta un’approfondita disamina degli obblighi degli amministratori in base allo “stadio” di crisi in cui si trova l’impresa.

⁸⁰ In riferimento a questo nuovo obbligo dell’organo di controllo, è evidente che l’art. 25–octies ha in parte imitato il contenuto dell’art. 14 vecchio CCII rubricato “*Obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari*”, che doveva entrare in vigore nel 2024 e successivamente completamente abbandonato dopo l’entrata in vigore del nuovo CCII. L’imitazione della vecchia normativa è solo parziale, in quanto il legislatore ha variato alcuni importanti punti, tra cui: 1) l’eliminazione dell’art. 25–octies CCII del riferimento al revisore contabile o alla società di revisione. Questa modifica ha risposto ai vari dibattiti

dall'articolo 2407⁸¹ del Codice civile: la segnalazione all'organo amministrativo in caso sussistano i due presupposti della CNC⁸² e la vigilanza sull'andamento delle trattative.

La responsabilità solidale dell'organo di controllo e dell'organo gestorio è una previsione molto forte, in quanto il primo deve sempre mostrare e soprattutto documentare l'avvenuta attività di vigilanza al fine di rilevare la crisi e informare immediatamente gli amministratori, che hanno un termine non superiore a trenta giorni per intraprendere le opportune iniziative⁸³.

Pertanto, non appena l'organo di controllo venga a conoscenza, nel corso delle sue verifiche periodiche, della presenza di uno squilibrio patrimoniale o economico–

scaturiti dopo la previsione dell'art. 14 vecchio CCII di includere gli obblighi di segnalazione anche a capo del revisore o della società di revisione, in quanto consistenti in obblighi che ai sensi del Codice civile rientrano fra i doveri dell'organo di vigilanza e non di quello di revisione. Infatti, il revisore si occupa di esprimere un parere professionale sulla correttezza del bilancio annuale, mentre le funzioni di vigilanza rimangono a capo dell'organo di controllo come peraltro già disposto dagli artt. 2403, 2446 e 2447 Cc. (DIFINO M, RIVA P., “*Organo di controllo societario. Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico*”, op. cit.); 2) in merito ai presupposti che fanno scattare l'obbligo di segnalazione dell'organo di controllo, l'art. 14 vecchio CCII prevedeva il solo obbligo di segnalare all'organo gestorio l'esistenza di fondati indizi della crisi. La novità dell'art. 25–octies è quella di introdurre un nuovo presupposto per effettuare la segnalazione, ossia la verifica che il risanamento dell'impresa risulti ragionevolmente perseguibile. Quindi alla luce della nuova formulazione, i sindaci sono chiamati ad esprimersi anche sulle prospettive di risanamento. Su questo punto l'art. 14 vecchio CCII risultava più coerente con il ruolo dell'organo di controllo, in quanto ribadiva semplicemente i compiti già dettati dal Codice civile per questo organo, ossia quello di verificare: la valutazione costante dell'organo amministrativo in merito all'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa; la sussistenza dell'equilibrio economico–finanziario e la prevedibilità dell'andamento della gestione; 3) Infine, un ulteriore elemento di confronto riguarda l'attivazione della composizione negoziata di prerogativa solo e soltanto dell'imprenditore, rispetto al vecchio CCII, che dava invece poteri agli organi di controllo di portare l'imprenditore davanti all'OCRI in caso di mancato intervento dell'imprenditore o persino in caso di una risposta degli amministratori considerata “inadeguata”. Ora con il nuovo art. 25–octies c.c.i.i. il ruolo dell'organo di controllo è molto più “amichevole”, in quanto lo stesso fa solo da promotore della composizione negoziata, abbandonando il vecchio CCII, che tra l'altro ha subito non poche critiche, perché era considerato molto incisivo e rimetteva all'organo di controllo un obbligo fino a quel momento sconosciuto e con il rischio di essere attivato con eccessiva premura (BORDIGA F., “*La ristrutturazione aziendale nell'ordinamento europeo armonizzato. Osservazioni italo–tedesche*”, op. cit.).

⁸¹ L'articolo 2407 c.c. prevede infatti “Essi (i sindaci) sono responsabili solidalmente [1292] con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato (2) in conformità degli obblighi della loro carica”.

⁸² I presupposti che fanno sorgere l'obbligo di segnalazione dell'organo di controllo consistono nelle stesse condizioni, previste dall'art. 12 c.c.i.i., affinché l'imprenditore possa fare accesso alla composizione negoziata, richiedendo la nomina di un esperto, ossia: l'impresa si trovi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico–finanziario che ne rendano probabile la crisi o l'insolvenza, e il risanamento dell'impresa risulti ragionevolmente perseguibile.

⁸³ In varie ricerche si è mostrato l'importante ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione della crisi. A titolo d'esempio si ricordano i risultati dell'indagine “*Analisi dei fallimenti delle imprese per forma giuridica e ruolo del Collegio Sindacale*”, realizzata dal Consiglio Nazionale e dalla Fondazione Aristeia nel luglio 2003, nell'ambito della quale è emerso il ruolo positivo del collegio sindacale nel prevenire ed evitare la crisi d'impresa. I dati della ricerca hanno evidenziato, infatti, che le S.p.A. presentano tassi di fallimento contenuti rispetto alle S.r.l. e che le S.r.l. con collegio sindacale fanno registrare tassi di fallimento inferiori rispetto a quelli delle S.r.l. prive dell'organo di controllo. Questi risultati mostrano l'importanza per le imprese di attrezzarsi con adeguati meccanismi di controllo, in grado di esercitare la vigilanza in maniera continuativa, nel divenire della gestione (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, “*Crisi dell'impresa e riforma delle procedure concorsuali*”, op. cit.)

finanziario, deve immediatamente informare per iscritto l'organo gestorio, indicando anche le motivazioni e le ragioni della sua segnalazione. Evidentemente affinché l'organo di controllo svolga in maniera efficace questo compito, ha bisogno di rimanere costantemente aggiornato sui dati aziendali dell'impresa.

Oltre a questa verifica, l'organo di controllo deve considerare anche il secondo presupposto della composizione negoziata: il ragionevole perseguimento del risanamento d'impresa, in mancanza del quale dovranno essere individuate altre soluzioni alternative fra quelle disciplinate dall'ordinamento⁸⁴. A tale riguardo – come si esamina nei paragrafi successivi – il ragionevole perseguimento del risanamento può essere accertato tramite l'utilizzo del c.d. test pratico, indicatore messo a disposizione dalla piattaforma telematica nazionale che permette di misurare il grado di difficoltà dell'impresa. Per effettuare questi accertamenti, è necessario un continuo confronto tra l'organo di controllo e l'organo gestorio per poter analizzare tutte le informazioni di natura patrimoniale, economico-finanziaria sia consuntive che prospettive al fine di verificare il ragionevole perseguimento del risanamento. Qualora – decorso il termine di trenta giorni – non si sia verificato alcun chiarimento o intervento da parte dell'organo gestorio, l'organo di controllo, al fine di non concorrere in responsabilità con gli amministratori, potrà usare i poteri a lui affidati, convocando *in primis* l'assemblea dei soci oppure, se necessario, presentando anche ricorso al tribunale in base all'art. 2409 c.c.. Se invece l'organo amministrativo risponde, facendo accesso alla composizione negoziata, l'organo di controllo in base all'art. 25–octies continuerà la sua vigilanza sia ex art. 2403 c.c. sia sull'andamento delle trattative, nonché successivamente sull'esecuzione degli accordi intrapresi.

L'obbligo generale dell'organo di controllo di vigilare sulla gestione d'impresa riguarda ogni momento della vita dell'impresa, non solo in prossimità di una crisi. Per consentire che sia possibile per l'organo di controllo adempiere al predetto obbligo, sono stati attribuiti al Collegio Sindacale o al Sindaco Unico ampi poteri e strumenti che gli consentono di svolgere il suo obbligo in maniera diligente. Infatti lo stesso può:

- procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione e controllo secondo l'art. 2403 bis, 1° comma c.c., anche utilizzando propri dipendenti ed ausiliari;
- chiedere agli amministratori notizie sull'andamento delle operazioni sociali e di specifici affari in base all'art. 2403 bis, 2° comma c.c.;
- convocare gli organi sociali in presenza di fatti censurabili di rilevante gravità e laddove vi sia urgenza ad intervenire in base all'art. 2406 c.c.;
- denunciare gli amministratori al tribunale, qualora vi sia il fondato sospetto che gli stessi abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione da cui può discendere un pregiudizio per la società in base all'art. 2409 c.c.;

⁸⁴ DIFINO M, RIVA P., “Organo di controllo societario. Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico”, Sole 24 ore, luglio 2022.

- compiere gli atti di ordinaria amministrazione in caso di cessazione di tutti gli amministratori in base all'art. 2386 c.c..

Dall'analisi di queste disposizioni, vigenti ancora prima dell'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi, si nota come il legislatore ha pensato già nel passato a offrire all'organo di controllo strumenti, che possano consentirgli di percepire eventuali illeciti compiuti dagli amministratori, così da prevenire le conseguenze dannose ad esso ricollegabili⁸⁵.

Se l'organo di controllo non svolge i doveri assegnatigli dalle predette normative, oppure non li applica in maniera corretta, risponderà solidalmente dei danni cagionati insieme agli amministratori, in base al 2° comma dell'art. 2407 c.c.. Per poter adempiere in modo corretto all'obbligo di vigilanza, l'organo di controllo dovrà monitorare e verificare se le iniziative degli amministratori sono conformi alle regole e ai principi generali di buona amministrazione, senza entrare nel merito della loro convenienza economica.

Il ruolo dell'organo di controllo diventa ancora più importante quando l'impresa si trova in stato di difficoltà, in quanto esso non deve limitarsi ai soli controlli ex post, ossia alle verifiche in sede assembleare, ma deve svolgere un controllo preventivo e ex ante, che gli permetta, tramite i canali informativi a sua disposizione⁸⁶, di accorgersi di eventuali irregolarità nella gestione prima del verificarsi di un potenziale dissesto. Questa tipologia di controllo permetterà di arginare gli effetti dannosi di una gestione poco "accorta".

2.1.2 Il principio della proporzionalità e della ragionevolezza

Per quanto riguarda il secondo quesito posto nel paragrafo precedente, ossia il come è necessario istituire gli adeguati assetti, il secondo comma dell'art. 2086 c.c. esplicita che gli assetti societari devono essere adeguati "*alla natura e alle dimensioni dell'impresa*"⁸⁷. Si tratta evidentemente di una clausola generale assai flessibile, che consente ampi margini di discrezionalità, ma non di arbitrarietà, perché in questo ambito la scienza aziendale è già assai sviluppata da molti anni⁸⁸.

⁸⁵ PIAZZA P., "*Collegio sindacale di s.p.a. e recenti innovazioni del diritto della crisi: le potenziali ricadute di sistema sul rapporto tra soci e creditori, anche nella società in bonis*", cit.

⁸⁶ A proposito dei canali informativi a disposizione dell'organo di controllo, è importante che quest'ultimo – affinché si possa garantire un'effettiva vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile – acquisisca costantemente informazioni da tutti i soggetti coinvolti nella gestione d'impresa, in *primis* gli amministratori, ma anche altri soggetti laddove presenti, quali il comitato di controllo e rischi, l'organismo di vigilanza, il revisore legale dei conti: a tutti deve segnalare l'eventuale presenza di punti di debolezza degli assetti aziendali, sollecitando interventi correttivi e verificandone l'efficacia (RIVA P., "*Amministratori, organo di controllo e revisore: i doveri*," Sole 24, luglio 2022).

⁸⁷ A tale riguardo anche Sidrea nella sua pubblicazione "*Le parole della crisi*" mette in risalto che la struttura e la formalità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dipendono da vari fattori, tra cui: dimensione e complessità dell'azienda, esigenze degli stakeholders e dei responsabili della governance, caratteristiche del contesto aziendale, conoscenze specifiche e infine dalle qualità del management.

⁸⁸ BASTIA P., "*Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*", op. cit.

I due criteri richiesti dal legislatore (natura e dimensione) rappresentano la base dei tradizionali principi di proporzionalità e di ragionevolezza: principi chiave per un efficiente e adeguata organizzazione societaria, che tenga in considerazione la complessità, la natura, il settore e l'attività esercitata dall'impresa⁸⁹.

Richiamando i soli criteri della natura e della dimensione dell'impresa, il legislatore di fatto lascia alle imprese ampia autonomia e discrezione nella scelta delle modalità ritenute più adatte alle proprie realtà. Pertanto, in assenza di indicazioni e di regole precise per predisporre gli adeguati assetti e non avendo un "modello" base di riferimento, le imprese devono limitarsi a rispettare i principi di proporzionalità e di ragionevolezza, cercando di adattare al meglio l'organizzazione aziendale alle esigenze e alle possibilità economiche e organizzative della società⁹⁰.

Certo, tale indeterminatezza rischia di provocare non pochi problemi nel valutare l'effettiva adeguatezza degli assetti predisposti: in assenza di un modello ottimale e universale da seguire, bisognerà calarsi nella realtà di ogni impresa e verificare se la progettazione degli assetti ha preso in considerazione o meno i criteri richiesti dalla normativa. A tale riguardo, nella fase di progettazione degli adeguati assetti – ai fini della tutela da eventuali azioni di responsabilità verso gli organi societari – risulta essenziale rifarsi a documenti di prassi che disciplinano il contenuto che ciascuna tipologia di assetto deve includere (documenti elaborati da associazioni di categoria e di professionisti, codici di autodisciplina e così via). Non solo, è utile anche confrontarsi con i diversi organi societari, in modo da ottenerne la condivisione in merito alle scelte effettuate e tenere traccia anche per iscritto delle motivazioni che hanno portato alla progettazione di un determinato assetto.

In assenza di altri elementi d'indagine, si analizzano di seguito singolarmente i due criteri dettati dal legislatore per illustrare il significato dei concetti di "dimensione" e di "natura" dell'impresa.

Sotto il profilo dimensionale, l'adeguatezza di un assetto dipende in larga parte dal grado di complessità della singola realtà aziendale. La dimensione dell'impresa è solo uno dei fattori – insieme alla numerosità e alla varietà dei prodotti e servizi offerti, dei marchi, dei clienti, delle aree geografiche, dei canali di vendita – che concorrono alla configurazione della complessità aziendale, la quale rappresenta il criterio maggiormente rilevante per valutare il fabbisogno organizzativo⁹¹.

Il criterio della dimensione è utilizzato in varie normative, che lo classificano in modi – a volte – completamente differenti. A titolo di esempio basta ricordare l'art. 2 della

⁸⁹ MERUZZI G., *“Assetti adeguati e modelli organizzativi”*, Bologna, 2016.

⁹⁰ REVELLO M., *“D.Lgs. 14/2019 – riformulato art. 2086 c.c. – Correlazione tra l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e la natura e le dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale”*, in Borsa di studio fondazione Piccati milanese, 2021.

⁹¹ MONTELEONE M., in occasione del convegno *“Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale”* ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023.

Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 (2003/361/CE)⁹², che distingue tra micro, piccola, media e grande impresa; l'art. 2 comma 1 lettera d) c.c.i.i.⁹³ che definisce "l'impresa minore"; l'art. 2083 c.c. che definisce i "piccoli imprenditori"⁹⁴ e anche l'art. 2214 c.c. che esplicita i "libri obbligatori e le altre scritture contabili"⁹⁵. Sono tutte norme che differenziano gli obblighi riportati in base alla dimensione dell'impresa.

Il concetto di "dimensione" può riferirsi quindi a molteplici variabili: valore del fatturato prodotto, numero di dipendenti, numero di sedi, numero di aree funzionali, grado di difficoltà delle procedure e dei processi aziendali, grandezza del mercato in cui si opera, processo produttivo ecc.

Si tratta evidentemente di elementi cruciali per la definizione di quante risorse e sforzi sono necessari per implementare tutti gli assetti richiesti dal legislatore: organizzativi, amministrativi e contabili. Chiaramente all'aumentare della dimensione dell'impresa, aumenta la complessità dell'assetto che bisognerà implementare.

Per conoscere meglio il profilo dimensionale di un'impresa e soprattutto per misurare il grado di complessità e ampiezza della sua struttura, risulta utile classificare l'impresa,

⁹² L'art. 2 della Raccomandazione 2003/361/CE prevede i seguenti parametri "1. La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR. 2. Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR. 3. Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR."

⁹³ Il Codice della crisi all'art. 2 comma 1 lettera d) fornisce la definizione di "impresa minore", ossia "l'impresa che presenta congiuntamente i seguenti requisiti: 1) un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 2) ricavi, in qualunque modo essi risultino, per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 3) un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila; i predetti valori possono essere aggiornati ogni tre anni con decreto del Ministro della giustizia adottato a norma dell'articolo 348". Il medesimo criterio era già previsto anche nella vecchia Legge Fallimentare, che prevedeva all'art. 1, che "Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori che esercitano una attività commerciale, esclusi gli enti pubblici. Non sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori di cui al primo comma, i quali dimostrino il possesso congiunto dei seguenti requisiti: a) aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila; b) aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila; c) avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila. I limiti di cui alle lettere a), b) e c) del secondo comma possono essere aggiornati ogni tre anni con decreto del Ministro della giustizia, sulla base della media delle variazioni degli indici ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati intervenute nel periodo di riferimento."

⁹⁴ I piccoli imprenditori secondo l'art. 2083 c.c. sono "i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia."

⁹⁵ L'art. 2214 c.c. prevede che "L'imprenditore che esercita un'attività commerciale deve tenere il libro giornale e il libro degli inventari. Deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa e conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché le copie delle lettere, dei telegrammi e delle fatture spedite. Le disposizioni di questo paragrafo non si applicano ai piccoli imprenditori."

considerando vari componenti nel loro insieme; a titolo meramente indicativo si può distinguere tra micro, piccola, media o grande impresa, tra imprese dotate o meno di un sistema di controllo interno, tra imprese quotate o non quotate, tra imprese in funzione del numero delle funzioni dalle stesse svolte, della complessità delle procedure e dei processi interni, del numero di sedi e unità locali presenti, del numero e delle competenze del personale interno, della complessità del processo produttivo, del fatto che la contabilità sia tenuta internamente o esternamente, del numero di riunioni di aggiornamento svolte, della numerosità e della varietà dei prodotti e dei servizi offerti, della presenza o meno di marchi, della numerosità dei canali di vendita, della presenza di un organigramma e di un funzionigramma aziendale, delle caratteristiche dell'ambiente esterno (stabile o dinamico), della complessità tecnologica e così via.

A titolo d'esempio, se si pensa al caso della complessità tecnologica, è evidente che un'impresa che utilizza alti livelli di tecnologia necessita di una struttura organizzativa più elaborata e di più elevata formalizzazione procedurale. Al contrario, per un'impresa che utilizza poca tecnologia potrebbero risultare sufficienti soluzioni organizzative meno formalizzate⁹⁶.

Come è noto, la realtà dell'imprenditoria italiana è fatta per la maggior parte da imprese di dimensione piccola e media⁹⁷, spesso con un numero contenuto di addetti e con strutture organizzative elementari: caratteristiche che rendono difficile se non impossibile prevedere funzioni di controllo interno, separazione dei ruoli aziendali e una gestione ben formalizzata delle procedure. Si tratta di realtà dove l'imprenditore è il protagonista indiscusso dell'impresa: è il gestore, l'organizzatore e allo stesso tempo il controllore. Le caratteristiche delle PMI italiane non devono però essere un deterrente alla progettazione di adeguati assetti aziendali, perché anche il piccolo imprenditore dovrà trovare le soluzioni più adatte alla propria dimensione, formalizzando processi decisionali razionali e prudenti.

I diversi aspetti sopra esaminati mostrano la difficoltà e i vari fattori che un'impresa deve prendere in considerazione prima di poter implementare un assetto organizzativo, perché l'adeguatezza di quest'ultimo cambierà contenuto a seconda del grado di complessità strutturale dell'impresa, della numerosità dei suoi prodotti, dell'entità e tipologia dei suoi clienti, delle aree geografiche in cui opera, dei canali di vendita

⁹⁶ WOODWARD J. (1983).

⁹⁷ Realtà ben diffusa anche a livello di economia europea, dove prevale una netta maggioranza delle piccole e medie imprese. A tale riguardo il Considerando n. 17 della Direttiva *Insolvency* 2019/1023 dichiara esplicitamente che “*le PMI [...] rappresentano il 99% di tutte le imprese dell'Unione*”. Per la definizione di MPMI si rimanda sempre alla normativa europea, che alla Direttiva 2013/34/UE fornisce i parametri dimensionali: “*microimprese: quelle imprese che presentano un numero medio di dipendenti inferiore a 10 unità, unitamente a un fatturato annuo (ovvero un “totale di bilancio annuo”, da intendersi come valore dei principali attivi di bilancio e, quindi, sostanzialmente coincidente con l'attivo di stato patrimoniale) non superiore a € 2 milioni; piccole imprese: quelle imprese che presentano un numero medio di dipendenti inferiore a 50 unità, unitamente a un fatturato annuo (ovvero un totale di bilancio annuo) non superiore a € 10 milioni; medie imprese: quelle imprese che presentano un numero medio di dipendenti inferiore a 250 unità, unitamente a un fatturato annuo (ovvero un totale di bilancio annuo) non superiore a € 43 milioni*”.

utilizzati, dal fatturato prodotto, dal numero dei dipendenti e così via. Insomma il profilo dimensionale conta in maniera decisiva nella scelta di un determinato assetto piuttosto che un altro.

Quanto alla seconda variabile oggetto di analisi – la “natura”⁹⁸ dell’impresa – secondo alcuni autori è consistente “*nella capacità di coordinamento di attività integrate, che in chiave strategica può essere individuata nella “catena del valore”, ovvero nella filiera di processi coordinati di tipo commerciale, produttivo, logistico, amministrativo, progettuale, sia all’interno sia all’esterno dei confini aziendali*”⁹⁹.

Per definire la natura dell’impresa occorre prendere in considerazione la tipologia di attività svolta dall’impresa, a partire dal suo oggetto sociale e dal Codice di attività svolto¹⁰⁰. A tale riguardo un primo importante riferimento normativo è rappresentato dall’art. 2195 c.c., che prevede quanto segue:

“Sono soggetti all’obbligo dell’iscrizione, nel registro delle imprese gli imprenditori che esercitano: 1) un’attività industriale diretta alla produzione di beni o di servizi; 2) un’attività intermediaria nella circolazione dei beni; 3) un’attività di trasporto per terra, per acqua o per aria; 4) un’attività bancaria o assicurativa; 5) altre attività ausiliarie delle precedenti. Le disposizioni della legge che fanno riferimento alle attività e alle imprese commerciali si applicano, se non risulta diversamente, a tutte le attività indicate in questo articolo e alle imprese che le esercitano”.

Fatto salvo per gli operatori del settore bancario, finanziario e assicurativo – che sono soggetti a vincoli organizzativi disciplinati da normative specifiche¹⁰¹ – tutte le imprese devono esaminare i rischi specifici del proprio settore e – in base all’attività svolta – comprendere quali specifiche funzioni interne implementare. Si tratta di un compito cruciale per la progettazione di un sistema organizzativo adeguato all’attività svolta e che permetta di costruire una gestione efficiente, che rilevi tempestivamente la presenza di eventuali anomalie.

⁹⁸ Molto interessante la definizione fornita da BASTIA (2021), che considera la natura dell’impresa dal punto di vista economico come “*la sua capacità di coordinamento di attività integrate dal punto di vista tecnico-economico, più efficiente a date condizioni rispetto al coordinamento del mercato e in chiave moderna e strategica può essere colta nella “catena del valore” (value chain), vale a dire nella filiera di processi coordinati (commerciali, produttivi, logistici, amministrativi, progettuali), sia all’interno dei propri confini legali (con propri dipendenti e con propri beni iscritti a patrimonio), sia all’esterno, qualora svolga un’attività di regia di attività esternalizzate, produttive e commerciali*”.

⁹⁹ MONTELEONE M., in occasione del convegno “*Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale*” ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023.

¹⁰⁰ Utile a tale riguardo la considerazione del Codice Ateco, che rappresenta una tipologia di classificazione delle attività economiche adottata dall’Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT). Oggi è in uso la versione Ateco 2007, entrata in vigore il 1° Gennaio 2008. Ogni Codice Ateco è composto da una serie di numeri e lettere. Le attività economiche sono raggruppate dalle più generiche, a quelle più specifiche, in varie sezioni (codifica: 1 lettera), divisioni (2 cifre), gruppi (3 cifre), classi (4 cifre), categorie (5 cifre) e sotto categorie (6 cifre).

¹⁰¹ Si tratta in particolare delle Istruzioni di Vigilanza di Banca d’Italia, Tit. IV, cap.1. e Dir. 2013/36/CE per il settore bancario, del Reg. congiunto BI/Consob del 29.10.2007, aggiornato con l’Atto Banca d’Italia/Consob del 19.01.2015 per il settore finanziario e del Reg. ISVAP n. 20/2008, modificato da Provvedimenti IVASS n. 17 del 15.4.2014 per il settore assicurativo.

Per fornire esempi concreti, che possono contraddistinguere un'attività d'impresa e – di conseguenza – anche la struttura dei suoi assetti, si citano di seguito alcune specifiche normative, che da anni si sono occupate di definire i possibili rischi in alcuni settori e di disciplinare comportamenti capaci di evitarli¹⁰². Tra quelle più significative, si citano il D.lgs. 81/2008 sulla sicurezza sul lavoro, il D.lgs. 196/2003 sulla protezione dati sensibili, il D.lgs. 231/2007 sul riciclaggio di denaro, il Reg. CE n. 1221/2009 sulla tutela dell'ambiente, il D.lgs. 231/2001 in materia di responsabilità organizzativa degli enti e, infine, il D.lgs. 193/2007 sull'igiene e sulla sicurezza degli alimenti (normativa HACCP. Regolamento CE 852/2004). Si tratta di normative che definiscono per specifici settori le regole da rispettare e i comportamenti di “buona condotta” da tenere per assolvere agli obblighi da esse previsti.

È chiaro quindi che ogni impresa – nello svolgimento della propria attività – deve conoscere quale normativa di settore deve rispettare, per implementare il sistema organizzativo più appropriato. Pertanto, è evidente che la natura dell'attività svolta dall'impresa influenza in misura considerevole la formazione degli adeguati assetti: la tipologia di attività svolta, il luogo in cui si opera, gli strumenti e i materiali utilizzati portano ad obblighi diversi di compliance al settore specifico. Il concetto di assetto organizzativo adeguato deve fare da guida, supportare e prevedere gli strumenti necessari all'impresa per minimizzare il rischio di presenza di anomalie e per rispettare le normative di settore, laddove applicabili alla tipologia di attività svolta.

Un esempio concreto che aiuta a chiarire come un'impresa si debba adeguare alle varie normative specifiche è fornito dalla normativa 231/2001, riguardante la responsabilità organizzativa degli enti; la stessa prevede l'attuazione di adeguati modelli organizzativi finalizzati a prevenire l'insorgere di reati presupposto, elencati dalla norma, in capo alla società. I recenti anni dimostrano come adottare un modello di organizzazione sia diventato un'azione in grado di migliorare l'efficienza interna aziendale e garantire trasparenza verso il mondo esterno, oltre a esonerare la società dalla responsabilità per i reati presupposto commessi. In questa prospettiva la pianificazione e l'organizzazione dell'impresa per documentare le scelte che vengono effettuate diventano di cruciale importanza nelle valutazioni dei danni causati dall'impresa. Dunque un assetto organizzativo adeguato è anche assetto idoneo a esonerare l'ente dalla responsabilità per i reati presupposto commessi dai dirigenti o da loro sottoposti.

Come già visto per il parametro della “dimensione”, anche per classificare un'impresa sulla base della “natura” della sua attività, gli organi societari possono considerare varie componenti, quali il settore in cui opera l'impresa (Codice Ateco di riferimento), il numero di attività svolte¹⁰³, l'impatto ambientale, la presenza di

¹⁰² REVELLO M., “D.Lgs. 14/2019 – riformulato art. 2086 c.c. – Correlazione tra l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e la natura e le dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevanza tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale”, op. cit.

¹⁰³ A tale riguardo secondo l'affermato paradigma organizzativo di Lawrence e Lorsch (teoria della contingenza strutturale), in base al quale “*al crescere della differenziazione interna delle attività – quindi*

responsabili di produzione, la presenza di normative specifiche da rispettare, l'orientamento strategico e così via.

Sia i suggerimenti forniti per la variabile “dimensione” sia quelli riguardanti la variabile “natura” sono da considerare sempre a titolo indicativo e non esaustivo: permettono infatti di iniziare a prendere coscienza della complessità della propria struttura organizzativa, avviando un processo che consenta di approfondire poi la realtà della singola impresa.

2.2 La declinazione operativa: l'art. 3 c.c.i.i.

L'analisi svolta nei precedenti paragrafi in merito all'art. 2086 c.c. evidenzia come il legislatore non abbia fornito un modello prestabilito da seguire per costruire gli adeguati assetti; si è invece limitato a fornire delle linee guida per la loro progettazione, dettando i due parametri da prendere in considerazione per il raggiungimento dell'adeguatezza richiesta: la natura e la dimensione dell'impresa.

Per avere una visione completa del tema dell'adeguatezza degli assetti, è necessario abbinare alla lettura dell'art. 2086 c.c. l'analisi dell'art. 3 c.c.i.i., che detta il contenuto di questi assetti, affinché si possa distinguere tra un adeguato e un inadeguato assetto organizzativo.

La versione originaria del Codice della crisi non forniva linee guida specifiche circa il contenuto richiesto agli assetti perché gli stessi potessero essere ritenuti adeguati; si limitava invece a circoscrivere questa adeguatezza alla loro capacità di monitorare i c.d. indicatori della crisi¹⁰⁴. La nuova versione del CCII – all'art. 3 intitolato “*adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa*” – detta invece linee guida molto più analitiche in merito al contenuto degli assetti aziendali, al fine che questi possano essere considerati adeguati a una tempestiva rilevazione della crisi.

della complessità e varietà delle attività – aumenta l'esigenza di integrazione e di coordinamento, con un rinforzo dei meccanismi organizzativi, sia strutturali che operativi. Si tratta di un approccio cosiddetto contingency (situazionale) assai accreditato e collaudato nella letteratura scientifica internazionale per valutare e decidere le soluzioni organizzative, che indica una variabile progettuale di riferimento per qualificare l'adeguatezza dei sistemi organizzativi, negando per contro l'esistenza di soluzioni valide in assoluto” (BASTIA 2021).

¹⁰⁴ Informazione ricavabile dal dettato dell'art. 12 vecchio CCII quando richiede che gli obblighi organizzativi a carico dell'imprenditore sono volti “*alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi*”. Non avendo un dettaglio del contenuto che devono avere gli adeguati assetti e avendo a disposizione solo il riferimento all'art. 12 vecchio CCII, i primi commentatori della versione originaria del Codice della crisi hanno cercato di ricostruire il contenuto “minimo” dell'adeguatezza alla luce della disciplina dell'allerta, affermandosi che gli assetti avrebbero dovuto senz'altro concretizzarsi in procedure di monitoraggio dei c.d. “indicatori” di crisi descritti all'art. 13 vecchio CCII: gli “*squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario*” (rilevabili mediante gli indici elaborati dal CNDCEC) nonché una serie di “*ritardi nei pagamenti reiterati e significativi*” specificamente individuati. (Relazione BORDIGA F., tenuta alla Tavola Rotonda, *Unternehmensrestrukturierungen im harmonisierten europäischen Rechtsraum Eine deutsch-italienische Betrachtung – La ristrutturazione aziendale nell'ordinamento europeo armonizzato*, svoltasi presso il Centro italo-tedesco per il dialogo europeo di Villa Vigoni (Lovenjo di Menaggio-CO) nel luglio 2022).

In particolare, l'art. 3 c.c.i.i. chiarisce le caratteristiche che un assetto deve presentare affinché possa essere considerato *compliant* e in linea con le previsioni e le prescrizioni dell'art. 2086 c.c. Nello specifico gli assetti aziendali devono consentire di:

- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario¹⁰⁵, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi, con la possibilità di rilevare il superamento di alcune soglie di indebitamento oltre determinate scadenze verso dipendenti, fornitori, creditori finanziari e creditori pubblici qualificati e,
- c) fornire le informazioni necessarie per effettuare il test pratico e la lista di controllo particolareggiata previsti dal Decreto dirigenziale del Direttore Generale degli affari Interni del 28 settembre 2021.

I tre punti sopra elencati possono essere considerati veri e propri “campanelli d'allarme”, volti ad avvisare tempestivamente l'imprenditore del sopraggiungere di una crisi¹⁰⁶. Con questa nuova disposizione, il legislatore di fatto sta chiedendo all'imprenditore di adottare un approccio preventivo alla gestione della crisi d'impresa, rendendo ancora più centrali strumenti di programmazione quali il piano industriale e il budget¹⁰⁷, come ben definito dal Presidente della prima commissione ministeriale sul Codice della crisi che, commentando la nuova normativa, ha riferito che l'obiettivo del legislatore è quello di *“promuovere una cultura imprenditoriale più seria e matura, che non si affidi all'arte di arrangiarsi vivendo alla giornata e sperando nella buona stella, ma esprima quella capacità di programmazione e di prevenzione dei rischi senza la quale molta parte del tessuto imprenditoriale della nostra economia resta inevitabilmente fragile e precario”*¹⁰⁸.

Pare di poter affermare che i “nuovi” segnali di allarme sono in continuità rispetto agli “indicatori di crisi” esplicitati dalla versione originaria del Codice e elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili; gli stessi sono ritirati e integrati con nuovi parametri, al fine di consentire una vera emersione anticipata del potenziale dissesto. A titolo d'esempio, il secondo aspetto sopra riportato – riferito alla verifica della sostenibilità dei debiti e delle prospettive di continuità aziendale, almeno per i dodici mesi successivi – coincide con il DSCR, il principale indice del vecchio

¹⁰⁵ Si ha equilibrio economico quando l'impresa è in grado di generare ricavi superiori ai costi e si ha equilibrio finanziario quando essa è in grado di ottenere entrate monetarie sufficienti a far fronte alle uscite monetarie cui è tenuta.

¹⁰⁶ PRESCIANI C., *“Il modello organizzativo ex Artt. 6–7 D. lgs. 231/2001”*; Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A. 2020. L'articolo in particolare approfondisce il legame che intercorre tra il concetto di adeguatezza degli assetti e il modello organizzativo e di gestione dettato dal D. lgs 231/2001.

¹⁰⁷ MONTECCHI G., *“Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: cosa cambia con l'entrata in vigore”*, IPSOA, 15 luglio 2022.

¹⁰⁸ RORDORF R., *“Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, C.C.”*, Società, 2021, 12, 1325 (commento alla normativa).

sistema di allerta, con riferimento al quale si estende a 12 mesi l'analisi della continuità aziendale, termine raddoppiato rispetto ai 6 mesi previsti nella precedente versione¹⁰⁹.

È importante sottolineare come i dettagli analitici forniti dal legislatore su questi nuovi segnali evidenzia come le imprese non possono più pensare di continuare a condurre l'attività imprenditoriale con gli stessi strumenti utilizzati fino ad oggi. Si richiede alle imprese di cambiare “marcia” e di adottare una nuova cultura nell'ambito del controllo e del monitoraggio del proprio business. Si ritiene che questa nuova previsione sarà di grande aiuto alle piccole e medie imprese familiari italiane, che spesso non dispongono di un'adeguata strumentazione informativa, un adeguato governo d'impresa, una comunicazione e confronto con gli organi di controllo e vigilanza e una chiara distinzione tra il destino dell'azienda con quello della famiglia.

L'adeguamento alle nuove previsioni legislative consentirà alle imprese di essere più competitive sul mercato, garantendo una continuità aziendale e permettendo anche di superare le difficoltà legate al passaggio generazionale, caratterizzato da una elevata percentuale di “famigliarità” del capitale¹¹⁰.

La vera difficoltà è riuscire a fare tutto ciò in brevi tempistiche, il che potrebbe portare alcuni imprenditori a concepire la nuova riforma sulla crisi come un semplice nuovo adempimento burocratico richiesto dal legislatore da trasferire al proprio professionista di fiducia, senza nemmeno percepire l'incremento delle responsabilità che deriverebbe dal suo mancato rispetto¹¹¹.

Una lettura attenta dei tre pilastri dell'art. 3 c.c.i.i. comma 3 ne evidenzia la natura prettamente aziendalistica, che richiama nozioni di base dell'economia aziendale e dell'analisi di bilancio. Se ne fornisce di seguito un'analisi generale, rinviando il loro approfondimento al Capitolo tre di questa ricerca, dedicato a un loro studio critico, teso a valutarne l'efficacia ai fini della rilevazione anticipata di uno stato di crisi.

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore:

Il primo segnale dell'art. 3 c.c.i.i. comma 3 lettera a) stabilisce che un'impresa, al fine di rilevare tempestivamente la crisi, deve dotarsi di assetti che siano in grado di “*rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore*”.

Innanzitutto a livello aziendalistico un'impresa può presentare squilibri di tre generi:

- economico, quando non riesce a produrre ricavi sufficienti per coprire i costi economici;

¹⁰⁹ BORDIGA F., “La ristrutturazione aziendale nell'ordinamento europeo armonizzato. Osservazioni italo-tedesche”, op. cit.

¹¹⁰ RIVA P., “Assetto organizzativo: ruoli di corporate governance”, Sole 24, luglio 2022.

¹¹¹ DANOVI A, RIVA P., PANIZZA A., “Adeguati assetti per prevenire la crisi d'impresa: arrivano nuovi adempimenti per gli imprenditori”, IPSOA, 7 luglio 2022.

- patrimoniale, quando presenta un valore di patrimonio netto negativo oppure anche in altre circostanze che mostrano uno sbilanciamento tra fonti e impieghi, capitale proprio e di terzi, attivo immobilizzato e circolante,
- finanziario quando non è in grado di far fronte alle uscite monetarie con le proprie entrate.

Questi tre segnali non rendono agevole e semplice la costruzione di un assetto che possa essere coerente per la loro rilevazione. La difficoltà deriva dal non avere più – come era nella versione originaria del CCII – i c.d. indicatori della crisi, che nonostante le varie critiche ricevute rappresentavano perlomeno un elemento di certezza estremamente utile per identificare gli indicatori da monitorare quali segnali di crisi¹¹². Per questo motivo, non potendo più calcolare gli indicatori della crisi elaborati dal CNDCEC perché ormai eliminati dal legislatore e dovendo far riferimento solo alla lettera a) comma 3 dell’art. 3 c.c.i.i., si può concludere che la rilevazione degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario è demandata alla “sensibilità” e discrezione di ciascuna impresa, che dovrà identificare una serie di indicatori utili per comprendere eventuali situazioni critiche.

Dunque per poter monitorare i tre equilibri¹¹³ richiesti dalla normativa (economico, patrimoniale e finanziario) è importante che ogni impresa identifichi alcuni parametri specifici (i cosiddetti “KPI” *Key Performance Indicator*) in grado di misurare e valutare il

¹¹² BAVA F., DEVALLE A. “Redazione di situazioni periodiche per rilevare squilibri d’impresa. Per un adeguato assetto, sulla base di tali situazioni vengono calcolati indici e margini al fine di comprendere lo stato di salute dell’impresa”, in Eutekne, 9 febbraio 2023.

¹¹³ Nella predisposizione degli indicatori di equilibrio aziendale risultano molto utili le indicazioni del Principio ISA Italia 570. Quest’ultimo prevede tre tipi di indicatori in base ai quali trarre elementi circa la sussistenza o meno della continuità aziendale. Si tratta in particolare degli indicatori “convenzionali di discontinuità” di tipo finanziario, gestionale e infine indicatori di altro genere. Tali indicatori rappresentano la sintesi delle principali cause (ed effetti) di crisi e dissesto. Negli indicatori di tipo finanziario sono compresi: deficit patrimoniale e capitale circolante netto negativo, prestiti a scadenza fissa o prossima a scadenza senza possibilità di rimborso o di rinnovo, cessazione di sostegno finanziario di terzi finanziatori, cash flow negativi, incapacità di saldare i debiti alla scadenza, incapacità di rispettare i covenants, incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo dei prodotti. Negli indicatori di tipo gestionale sono invece compresi: perdita di amministratori o di dirigenti chiave, perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di licenze o di concessioni, difficoltà nel trattenere il proprio organico e difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da fornitori importanti. Infine negli indicatori di altro genere sono inclusi: Patrimonio Netto sotto il limite legale, tutela ambientale non osservata con possibili sanzioni, contenziosi legali o fiscali che, in caso di soccombenza, l’impresa non potrebbe assolvere come impegni di spesa, modifiche legislative o fiscali con effetti sfavorevoli all’impresa. Il principio ISA Italia 570 precisa anche che oltre alle tre categorie di indicatori sopra menzionata vada preso in considerazione che per intercettare la crisi non bastano statici indicatori contabili ma servono anche informazioni qualitative. Per questo motivo vengono elencati ulteriori indicatori di perdita della continuità aziendale, quali: perdita di importanti mercati, licenze o fornitori principali, possibilità di revoca di fidi concessi o linee di credito, l’intenzione degli istituti bancari di non rinnovare i fidi o non acconsentire ad una loro richiesta di ampliamento, il maggior ricorso a garanzie, fideiussioni, perdite su crediti e/o difficoltà nell’incasso dei crediti, azioni esecutive e/o minacce dei creditori, esistenza di atti impositivi e/o attività di riscossione di crediti erariali.

suo stato di salute. Non è sufficiente determinare solo l'indicatore, ma è ancora più rilevante determinare le soglie da non superare¹¹⁴.

Il lato che potrebbe rendere difficoltoso il percorso di formazione di questi indici deriva dalla inevitabile necessità di disporre di situazioni contabili periodiche aggiornate sulle quali svolgere il calcolo degli indici per poi passare alla fase della loro interpretazione.

Come è ben noto la predisposizione di bilanci periodici non rappresenta una pratica diffusa nelle imprese, specie quelle di piccole o medie dimensioni, perché richiede varie risorse e sforzi all'imprenditore che intende svolgerli. Tale approccio dovrà essere superato per far fronte alle previsioni dell'art. 3 c.c.i.i. comma 3 lettera a) e la predisposizione di situazioni contabili periodiche dovrà diventare uno "standard" per tutte le imprese e non solamente per quelle "strutturate". Non solo, la periodicità di queste situazioni contabili dovrà essere anche frequente durante l'anno in modo da essere tempestivi nel riconoscere eventuali criticità e garantire un continuativo processo di analisi dei dati. E' infatti un continuo monitoraggio dei dati che permetterà di volta in volta la possibilità di verificare l'andamento degli indici elaborati e di comprendere nel caso di peggioramento degli stessi se si tratta di situazioni temporanee o di situazioni che possano implicare difficoltà future ed eventualmente, nel secondo caso, assumere iniziative idonee.

Ad esempio la presenza di una perdita operativa di per sé non è un segnale di crisi, perché potrebbe consistere in una situazione temporanea. Al contrario se si tratta di una situazione ricorrente in più esercizi contabili, non può essere "mascherata", ma affrontata dall'imprenditore, che dovrà adottare strategie più "invasive" per risollevare il business e ritornare a un equilibrio.

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi

Per fronteggiare questa seconda previsione dell'art. 3 c.c.i.i. comma 3 lettera b), le imprese devono essere in grado di costruire i propri flussi di cassa prospettici, dotandosi di un budget di tesoreria *rolling*¹¹⁵ mensilizzato, in grado di abbracciare i dodici mesi successivi .

¹¹⁴ A titolo d'esempio, nell'ambito dello squilibrio finanziario, uno dei KPI più utilizzati dalle imprese è dato dal Capitale Circolante Netto (CCN), calcolato sulla differenza tra le attività a breve termine (disponibilità cassa, depositi, crediti a breve, scorte di magazzino) e le passività/debiti a breve termine. Non è sufficiente la sola determinazione del CCN, ma per essere correttamente interpretato è necessario anche indicare il valore soglia da non superare per non rilevare un sintomo di presenza di uno squilibrio finanziario. Nel caso dell'esempio in esame un valore soglia è certamente dato da un importo di CCN inferiore a zero, perché una differenza tra le attività e le passività a breve termine negativa indica che l'azienda finanzia le attività immobilizzate con fonti a breve. Tale situazione è un indizio di presenza di rilevanti rischi e squilibri finanziari, perché di fatto i debitori di breve periodo non potrebbero venire soddisfatti nemmeno con la cessione delle rimanenze.

¹¹⁵ BAVA F., DEVALLE A., "Il codice della crisi disegna gli adeguati assetti per tutte le imprese. Oggi entra in vigore il D.lgs. 14/2019, modificato e integrato dal decreto correttivo", in Eutekne, 15 luglio 2022.

I flussi di cassa prospettici riguardanti i 12 mesi successivi sono essenziali per la verifica della continuità aziendale. La verifica della sostenibilità dei debiti finanziari, d'altra parte, può essere valutata ricorrendo a indicatori quali – a titolo d'esempio – il rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto, tra debiti finanziari e margine operativo lordo prodotto dall'impresa e così via.

La richiesta prevista da questo segnale rappresenta un'importante novità, in quanto solitamente la predisposizione di budget di tesoreria era necessaria solo in sede di redazione di bilancio e quindi solo alla fine dell'esercizio contabile per verificare la presenza o meno di continuità aziendale. Chiedere ora a tutte le imprese di svolgere tale attività sempre e in continuazione riferendosi ai 12 mesi successivi rappresenta certamente un problema non di poco conto, in quanto la maggior parte delle PMI italiane non dispone dei mezzi e strumenti necessari per stimare in maniera attendibile i dati prospettici.

Un'analisi critica di questa previsione mette in evidenza come il legislatore sia estremamente "severo" quando richiede a tutte le imprese la predisposizione di budget di tesoreria periodici. Pare di identificare a tale riguardo una chiara contraddittorietà rispetto alla richiesta (art. 2086 c.c.) di adeguare l'assetto alla "natura e alle dimensioni" dell'impresa. Trattasi di un tema con riferimento al quale bisognerà attendere future prese di posizione della dottrina e della giurisprudenza, perché non è chiaro come da una parte il legislatore fornisca la libertà di trovare le soluzioni organizzative più adatte alla natura e dimensione dell'impresa e dall'altra parte richieda esplicitamente l'obbligo di predisposizione di budget di tesoreria: strumento che richiede sofisticate risorse e competenze, che non tutte le imprese hanno.

Il comma 4 dell'art. 3 c.c.i.i. evidenzia un altro aspetto critico a proposito della sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale: il legislatore fornisce a tale riguardo segnali ben precisi riguardo al superamento di alcune soglie¹¹⁶ di indebitamento, che secondo lo stesso sono sintomo di squilibrio finanziario. Fa riferimento, in particolare, ai debiti verso:

1. INPS: è rilevante il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore, per imprese con lavoratori subordinati e para subordinati, al 30% di quelli dovuti l'anno precedente nonché alla soglia di 15.000 euro (per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati la soglia scende a 5.000 euro). L'INPS deve inviare una segnalazione all'imprenditore entro 60 giorni dal superamento delle soglie;

¹¹⁶ Il comma 4 dell'art. 3 c.c.i.i. prevede che "Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3: a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni; d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25–novies, comma 1".

2. INAIL: è rilevante il debito per premi assicurativi scaduto da oltre 90 giorni e non versato superiore a 5.000 euro. L'INAIL deve inviare una segnalazione all'imprenditore entro 60 giorni dal superamento delle soglie;
3. AGENZIA DELLE ENTRATE: è rilevante il debito Iva scaduto e non versato risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di importo superiore a 5.000 euro e, comunque, non inferiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente. La segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di 20.000 euro¹¹⁷. L'agenzia delle entrate deve inviare la segnalazione all'imprenditore non oltre i 150 giorni dal termine di presentazione dei dati delle liquidazioni periodiche in cui risultano superate le predette soglie;
4. AGENTE DI RISCOSSIONE: è rilevante l'esistenza di crediti affidati all'agente di riscossione, scaduti da oltre 90 gg, superiori, per le imprese di capitali, a 500.000,00 euro, per le imprese individuali a 100.000 euro, per le società di persone a 200.000 euro. L'agente di riscossione deve inviare una segnalazione all'imprenditore entro 60 giorni dal superamento delle soglie;
5. DIPENDENTI: è rilevante l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari ad oltre il 50% dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

¹¹⁷ A seguito dell'entrata in vigore del nuovo CCII, le soglie previste per l'Agenzia delle Entrate erano fissate ai fini dei debiti IVA e premi assicurativi pari a 5.000 euro e ai fini contributivi pari a 15.000 euro. Si trattava evidentemente di importi eccessivamente bassi, tenuto conto, specie sotto il profilo del debito IVA, della specificità dell'attività resa dalle imprese nei diversi settori produttivi. Essendo soglie molto basse, il ritardo nel pagamento può essere dovuto a semplice dimenticanza, facilmente regolarizzabile (CERADINI C., *"Inps ed Entrate, quando scatta la segnalazione per i ritardi nei versamenti"*, Sole 24 ore, 8 gennaio 2022). Questa previsione ha suscitato non poche polemiche dopo che molti imprenditori hanno cominciato a ricevere la segnalazione di irregolarità da parte dell'Agenzia delle Entrate (POLLIO M., *"Il fisco manda l'impresa in crisi"*, Diritto e Fisco, 1° luglio 2022). Le lettere ricevute dai contribuenti hanno causato grande allarme tra gli operatori, in quanto l'impresa che non ha pagato anche solo 5.000 euro di iva deve regolarizzare la sua situazione oppure valutare se è in crisi. Di fatto con la prima previsione dell'art. 30-sexies D.l. 152/2021 e poi l'introduzione nel nuovo Codice della crisi dell'art. 25-novies fa presumere che avere un debito iva dichiarato e non versato maggiore di 5.000 euro rappresenta un possibile sintomo di crisi d'impresa. Quello che si è potuto constatare da queste prime segnalazioni dell'Agenzia delle Entrate è che si tratta di comunicazioni inviate con grande rapidità, soprattutto laddove si consideri che – prima dell'introduzione di questo obbligo di segnalazione per i creditori pubblici qualificati – l'Agenzia delle entrate impiegava dai 12 ai 18 mesi per segnalare le irregolarità nei versamenti iva e normalmente 24 mesi per inviare l'avviso bonario ex art. 54-bis dpr 633/72 (20 rate e sanzioni al 10%) (POLLIO M., *"Crisi d'impresa nelle mani del fisco"*, Diritto e Fisco, 1° luglio 2022). Considerate le varie polemiche, il legislatore – con il Decreto Semplificazioni n. 73 del 21 giugno 2022 (Art. 37-bis) – ha risposto positivamente alla proposta del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in merito alla disciplina delle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati per la composizione negoziata della crisi, con particolare riferimento alla segnalazione a carico dell'Agenzia delle Entrate. Il legislatore ha infatti innalzato da 5.000 a 20.000 euro il debito IVA scaduto e non versato, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche relative al secondo trimestre 2022 o comunque, superiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente. Si tratta di un primo passo, che CNDCEC reputa peraltro non sufficiente: a suo parere, anche l'importo di 20.000 euro andrebbe ulteriormente innalzato, considerando il periodo di emergenza sanitaria e la guerra Russo-ucraina, che hanno messo in ginocchio molte imprese italiane (CNDCEC, *"Composizione negoziata della crisi, occorre ulteriore innalzamento della soglia di debito IVA"*, IPSOA, 29 luglio 2022).

6. FORNITORI: è rilevante l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
7. BANCHE E INTERMEDIARI FINANZIARI: è rilevante l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti in qualsiasi forma, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni.

Quelle evidenziate sono soglie ben precise, che hanno importanti conseguenze e obblighi a seconda del soggetto analizzato.

Infatti le soglie indicate relativamente ai primi quattro soggetti sopra elencati – per via dell'art. 25–novies c.c.i.i. – pongono a carico dei c.d. “creditori qualificati” – INPS, INAIL, ADE e Agente riscossione – l'obbligo di inviare al debitore una segnalazione per invitarlo a verificare l'eventuale presenza di crisi e di valutare se ci sono le condizioni necessarie per accedere al nuovo istituto della composizione negoziata¹¹⁸. Questa segnalazione va fatta ove esistente all'organo di controllo¹¹⁹, tramite posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria.

Non viene ad oggi stabilito nulla in merito all'inerzia dell'organo gestorio di fronte alle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati. Il legislatore non ha specificato ulteriori obblighi in capo a questi soggetti, laddove gli amministratori non diano alcuna risposta in merito alla segnalazione. Molto probabilmente questa mancata previsione è data dalla volontà del legislatore di non appesantire l'istituto della composizione negoziata, evitando di produrre un sistema oneroso quale il vecchio sistema di allerta e composizione assistita. Tuttavia, è evidente che l'inerzia degli amministratori riguardo la segnalazione ricevuta

¹¹⁸ Si tratta dell'obbligo di segnalazione in capo ai creditori pubblici qualificati introdotto dall'art. 30–sexies del D.l. 152/2021 convertito con modificazioni dalla Legge 233/2021, che imitando la stessa logica dell'art. 15 vecchio CCII ha stabilito nuove soglie di indebitamento entro cui fare la segnalazione all'imprenditore inadempiente per incentivarlo ad accedere alla composizione negoziata. La segnalazione effettuata al debitore deve riportare le informazioni relative al superamento delle soglie di indebitamento prestabilite e l'invito a richiedere l'attivazione dell'istituto della composizione negoziata della crisi qualora ne ricorrano i presupposti.

¹¹⁹ La segnalazione prevista dall'art. 25–novies nuovo CCII è diversa da quella dell'art. 15 vecchio CCII, in quanto quest'ultimo prevedeva la segnalazione da parte dei creditori pubblici qualificati all'imprenditore che ha superato determinati livelli di indebitamento fiscale e contributivo. In mancanza di pagamento entro 90 giorni, gli stessi creditori avevano l'obbligo di fare segnalazione all'OCRI. È evidente come lo spirito del nuovo obbligo dell'art. 25–novies c.c.i.i. differisca rispetto a quello dell'art. 15 vecchio CCII, in quanto la segnalazione ha solo valore di invito all'imprenditore di attivarsi per rilevare tempestivamente eventuale stato di crisi e laddove necessario fare accesso alla CNC. Infatti, anche la Circolare 8 di Assonime del 17 febbraio 2022 evidenzia come la nuova tipologia di segnalazione dei creditori pubblici qualificati abbia una connotazione profondamente differente dagli obblighi di segnalazione introdotti dal D. Lgs. n. 14/2019 che risultava eccessivamente onerosa. Appare evidente la volontà del legislatore di incentivare gli imprenditori ad intervenire precocemente per la verifica del presupposto della continuità aziendale e di utilizzare la segnalazione dei creditori pubblici qualificati come “consiglio” e non obbligo a ricorrere alla composizione negoziata, incentivando gli amministratori ad appurare l'adeguatezza degli assetti per cogliere tempestivamente potenziali segnali di crisi.

dai creditori pubblici qualificati potrà essere giudicata sfavorevolmente ai fini dell'accesso alla CNC oppure anche all'accesso alle procedure concorsuali ordinarie.

Oltre al significativo ruolo di cooperare e aiutare l'impresa nell'emersione tempestiva della crisi, – laddove siano presenti evidenti inadempimenti – il contributo della segnalazione dei creditori pubblici qualificati è importante per due principali motivi. In primo luogo, è noto che le imprese dinanzi alle prime difficoltà si finanziano sospendendo i pagamenti dovuti nei confronti di questi enti che così nelle procedure concorsuali vantano per lo più importi cospicui. In secondo luogo, per la natura e l'oggetto della loro attività: sono investiti di una funzione socialmente rilevante che impone un loro contributo attivo nell'emersione tempestiva della crisi¹²⁰.

Nessuna segnalazione è invece richiesta qualora si superino le soglie di indebitamento verso dipendenti, fornitori e banche o altri intermediari¹²¹. Si tratta di segnali di allarme “interno” che dovrebbero indurre l'organo gestorio – sua sponte – a prendere provvedimenti e, laddove possibile, richiedere l'accesso alla composizione negoziata.

Si comprende quindi che si tratta di segnali importanti che l'imprenditore deve continuamente monitorare. A tale riguardo è essenziale che l'impresa predisponga di report periodici che abbiano la capacità di individuare prontamente la presenza di uno degli indicatori sopra riportati, soprattutto qualora siano già emerse difficoltà finanziarie.

c) Fornire le informazioni necessarie per effettuare il test pratico e la lista di controllo particolareggiata previsti dal Decreto dirigenziale del Direttore Generale degli affari Interni del 28 settembre 2021

Il punto c) comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i. richiama due strumenti previsti dalla disciplina della composizione negoziata della crisi, ossia il test pratico e la lista di controllo particolareggiata (chiamata anche check-list particolareggiata), introdotti nell'ambito del Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021.

In particolare, il test pratico¹²² consiste nel rapporto tra l'entità del debito da ristrutturare e i flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo

¹²⁰ MONTELEONE M., in occasione del convegno “*Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale*” op. cit..

¹²¹ Unica eccezione è relativa alle banche e agli intermediari finanziari, per i quali il legislatore richiede – pur se non ricompresi tra i creditori pubblici qualificati – un comportamento attivo, facilitato dal monitoraggio sul rischio di credito di ciascuna posizione che esse continuativamente eseguono. Infatti l'art. 25–decies c.c.i.i. – nell'ambito di dovere di leale collaborazione posto a carico dei creditori previsto dal comma 4 dell'art. 4 c.c.i.i. – prevede l'obbligo per le banche e gli intermediari finanziari di dare notizia agli organi di controllo societari delle variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti comunicate al cliente. Pertanto le banche e gli intermediari finanziari, oltre ad avvisare l'organo gestorio della presenza di ogni mutamento significativo di ciascun rapporto in corso, devono anche inviare comunicazione all'organo di controllo. L'obiettivo è quello di coinvolgere quest'ultimo affinché lo stesso possa intervenire prontamente sia per individuare i motivi del predetto mutamento sia per interpellare e vigilare sul comportamento degli amministratori. MONTELEONE M., in occasione del convegno “*Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale*” ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023.

¹²² Le istruzioni per eseguire questo test, insieme alla struttura e contenuto della piattaforma telematica nazionale sono state individuate con il decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021. Come evidenziato nel decreto dirigenziale “*Il test si fonda principalmente sui dati di flusso a regime che, secondo la migliore valutazione dell'imprenditore, possono corrispondere a quelli correnti o derivare*

servizio. L'analisi di questo indicatore consente di valutare in quanti anni l'impresa potrà estinguere la propria posizione debitoria, predisponendo così una valutazione preliminare del grado di complessità della perseguibilità del risanamento.

La lista di controllo particolareggiata invece consiste in una sessantina di domande, sotto forma di un vero e proprio questionario, finalizzate a guidare l'imprenditore e a fornirgli le indicazioni operative per la progettazione di un piano di risanamento affidabile da presentare nell'ambito della composizione negoziata. In particolare, le domande della check-list particolareggiata riguardano l'intera gestione d'impresa: dall'ambito organizzativo, amministrativo e contabile, a quello finanziario e strategico. Seguire le indicazioni di questo documento può consentire all'imprenditore di valutare le risorse e le competenze della propria organizzazione interna, rilevare situazioni contabili storiche complete ed affidabili, costruire dati prospettici, individuare le strategie d'intervento e le azioni correttive necessarie per rimuovere le cause della crisi, creare proiezioni dei flussi finanziari, considerare nel caso di presenza di gruppi di imprese le relazioni che vi sono tra le stesse e così via.

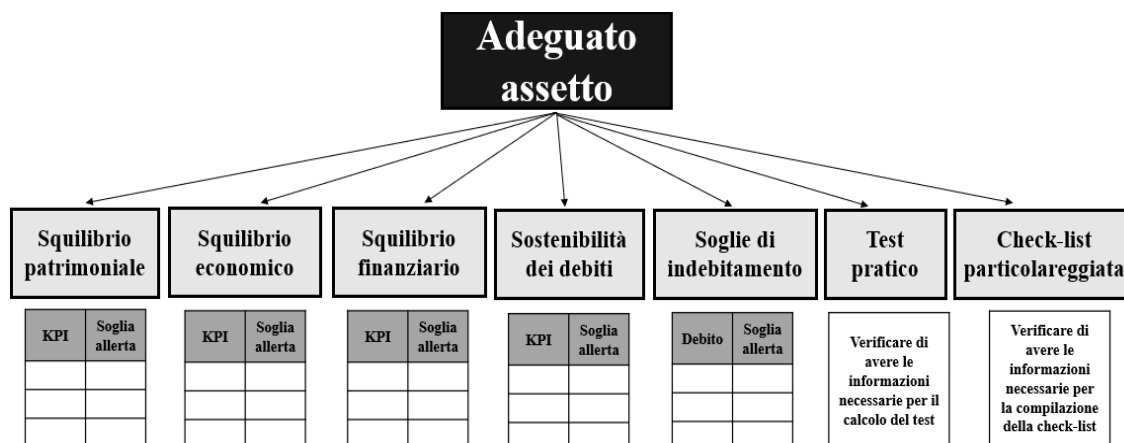
Entrambi gli strumenti sono ampiamente discussi nel capitolo 3, dedicato all'analisi economico-aziendalistica di tutti i segnali previsti dall'art. 3 c.c.i.i.. In questa sede va però sottolineato come la previsione della lettera c) comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i. risulti spropositata ed eccessiva, perché lega la valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla loro capacità di fornire le informazioni necessarie per effettuare il test pratico e la check list particolareggiata: strumenti nati e proiettati verso imprese in difficoltà/crisi o comunque intenzionate ad accedere alla composizione negoziata. A parte la sproporzione di questo obbligo, è chiara l'intenzione del legislatore, che richiede alle imprese di dotarsi di un'organizzazione e di un sistema amministrativo contabile in grado di consentire, qualora necessario, all'impresa di predisporre un piano affidabile¹²³.

Cercando di tirare le fila di tutto il discorso riferito all'art. 3 c.c.i.i e ricapitolando i punti a), b) e c) richiesti affinché un assetto aziendale possa essere considerato adeguato, si illustra nella Fig. 1.1 un riepilogo degli aspetti trattati e si evidenziano gli ambiti che il legislatore chiede a tutte le imprese di monitorare.

dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intende adottare". Pertanto il test a disposizione dell'imprenditore è basato sul rapporto tra grandezze finanziarie prospettiche: da un lato l'entità del debito da ristrutturare e dall'altro lato i flussi finanziari liberi futuri che possono essere messi al servizio del debito stesso negli esercizi futuri.

¹²³ BAVA F., DEVALLE A., "L'assetto dell'impresa deve consentire di predisporre la "lista particolareggiata. L'impresa deve eseguire il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento", in Eutekne, 6 marzo 2023.

Figura 1.1: Il contenuto di un adeguato assetto



Fonte: nostra elaborazione

La Fig. 1.1 illustra di fatto una sintesi di quanto finora detto, ossia l'imprescindibile necessità per ogni ambito previsto dalla normativa di costruire una serie di KPI e di valori soglia da non superare, ad esclusione del test pratico e della check-list particolareggiata, a proposito dei quali il legislatore richiede solo di verificare che l'impresa disponga delle informazioni necessarie per la loro formazione. In altri termini le imprese non hanno né l'obbligo di avere sempre pronto il calcolo del test pratico, né tantomeno quello di preparare un piano d'impresa; dovranno solo accertarsi di avere le informazioni necessarie per la loro predisposizione.

È chiaro che il prospetto della Fig. 1.1 non può prevedere un modello adatto a tutte le imprese, perché ogni attività aziendale richiede KPI specifici in base alle sue caratteristiche e complessità interne: tema ampiamente approfondito nel prossimo capitolo, interamente dedicato all'analisi aziendalistica degli indicatori di monitoraggio, che ogni impresa deve considerare nella propria gestione interna.

3. La progettazione degli adeguati assetti

In questo paragrafo si forniscono le indicazioni e le basi di supporto alle imprese impegnate nella costruzione e progettazione degli assetti richiesti dalla normativa.

Si ritiene che, nonostante l'art. 3 c.c.i.i. fornisca elementi essenziali e segnali specifici che possono aiutare l'impresa nel costruire i propri assetti, questi non sono sufficienti per rispettare il concetto dell'adeguatezza, in quanto gli stessi – ad esclusione della sezione 1 della check-list particolareggiata riguardante “*il requisito dell'organizzazione dell'impresa*”, che tra l'altro ne parla in maniera molto rapida¹²⁴ – sono di fatto, come si vedrà più avanti, centrati in ambito solo amministrativo-contabile.

¹²⁴ Il requisito dell'organizzazione viene trattato tra le varie domande previste dalle sezioni della check-list particolareggiata pubblicata nel documento allegato al decreto dirigenziale del direttore generale degli affari interni del 28 settembre 2021, dove in particolare si dedicano all'aspetto strettamente organizzativo

Prima di trattare nello specifico dei singoli assetti richiesti dalla normativa, si specifica che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sono interdipendenti fra loro, in quanto gli assetti amministrativi e contabili costituiscono sottoinsiemi della più ampia categoria degli assetti organizzativi. Utilizzando una delle definizioni più complete dei tre assetti fornita dal documento SIDREA¹²⁵, si può affermare che per assetto organizzativo, amministrativo e contabile debba intendersi “*il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative idonee a garantire che la gestione dell'impresa si sviluppi, nel rispetto delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi definiti dai responsabili della attività di governance, in conformità a quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie*”.

Partendo da questa prima definizione e non avendo altri riferimenti normativi – oltre all'art. 2086 c.c. e all'art. 3 c.c.i.i. – da tenere in considerazione, si prendono di seguito in esame varie fonti rilevanti, che forniscono elementi cruciali per l'implementazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. D'altronde è il compito di ogni impresa individuare gli strumenti adeguati per la costruzione di assetti interni idonei alle proprie caratteristiche e peculiarità.

Numerose sono le fonti che trattano la materia degli assetti societari e forniscono spunti operativi importanti per la loro implementazione; le stesse affrontano questo tema secondo differenti angolature. Si forniscono di seguito alcuni elementi imprescindibili da tenere in considerazione, utilizzando alcune delle fonti presenti in letteratura e già da tempo consolidate e accettate dalla prassi.

Le fonti¹²⁶ prese come punto di riferimento per la costruzione degli assetti organizzativi societari sono le seguenti:

solo le prime due domande riferite alle risorse umane e tecniche per la conduzione dell'attività e alle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare. È quindi chiaro che nella check-list particolareggiata c'è un debole cenno all'assetto organizzativo, a cui sono dedicate solo due riferimenti su una sessantina di domande, nettamente incentrate sugli aspetti contabili e finanziari dell'impresa.

¹²⁵ “SIDREA, “*Diagnosi precoce e crisi di impresa. Le parole della crisi. La lettura degli economisti aziendali*”, Marzo 2021.

¹²⁶ Per maggior approfondimento si elencano di seguito altre fonti e *best practice* per la costruzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili altrettanto interessanti e utili: 1) Il Quaderno SAF n. 80, “*Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del Codice della crisi di impresa*”, pubblicato dall'ODCEC di Milano nel 2019, 2) gli orientamenti sulla *Corporate governance* della Autorità Bancaria Europea (EBA) riferiti al sistema bancario, quale settore altamente regolato, ma possono offrire spunti e indicazioni essenziali applicabili per analogia e con criteri di proporzionalità, 3) i *Sustainability Reporting (SR) Standards della Global Reporting Initiative (GRI)* che trattano le tematiche riguardanti la governance nello standard universale “GRI 102: Informativa generale”. In particolare, nelle informative della sezione 4 dello standard viene richiesta panoramica sulla struttura della governance e sulla composizione e sul ruolo del “massimo organo di governo” (“*highest governance body*”), il CdA, 4) Principi di *Corporate Governance* delle PMI per le società non quotate di *NedCommunity* (2014), 5) Principi di Governo Societario dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) (2015), 6) *Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate* di *NedCommunity* (2019), 7) *Enterprise Risk Management–Integrated Framework (ERM)* della *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO)* (2019), 8) Check-list (lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza introdotta dal Decreto dirigenziale del 28 settembre 2021, 8)

- le “*Norme di comportamento per il Collegio sindacale delle società non quotate*”, – emanate dal CNDCEC e aggiornate al 12 gennaio 2021 con le disposizioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2020, n. 178: rappresentano una fonte di cruciale importanza, in quanto forniscono all’organo di controllo, ex art. 2403 c.c., e indirettamente anche agli organi amministrativi, gli elementi idonei per identificare l’adeguatezza degli assetti per le situazioni “*in bonis*” e per quelle di crisi¹²⁷;
- il documento della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA), intitolato “*Diagnosi precoce e crisi di impresa. Le parole della crisi. La lettura degli economisti aziendali*”, pubblicato nel mese di marzo 2021;
- i *Compliance Program* nell’ordinamento italiano¹²⁸;
- il *Codice di Corporate Governance*¹²⁹, pubblicato sul sito della Borsa Italiana nel mese di gennaio 2020;
- Recenti sentenze di alcuni Tribunali (Milano, Roma, Cagliari);
- la pubblicazione dell’Organismo Italiano Business reporting (OIBR), intitolata “*Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMF*” pubblicata nel mese di aprile 2022.

La varietà e la numerosità delle fonti riguardanti l’implementazione degli adeguati assetti mostra come questa materia sia assai trattata da tempo da accademici come da professionali, perché considerata elemento vitale per la continuità di ogni attività imprenditoriale¹³⁰.

Le prossime pagine sono focalizzate sull’analisi degli assetti richiesti dalla normativa, utilizzando le fonti sopra elencate per mettere in risalto il contenuto di cui dovrebbe disporre ciascun assetto per essere considerato adeguato.

la Circolare 27/2022 di Assonime sui “*doveri degli organi sociali per la prevenzione e gestione della crisi nel nuovo Codice della crisi*” del mese di novembre 2022.

¹²⁷ BOIDI M., “*Nel Codice della crisi un sottoinsieme di elementi per un adeguato assetto contabile. Informazioni utili per le scelte di gestione e la salvaguardia del patrimonio aziendale*”, in Eutekne, 30 luglio 2022.

¹²⁸ I principali documenti di *Compliance Program* nell’ordinamento italiano sono rappresentati dal Modello di organizzazione gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, il Codice di *Corporate Governance*, il Regolamento UE n. 679/2016 (GDPR) in materia di protezione dei dati personali, la normativa anticiclaggio ex D.Lgs. 231/2007, le norme ISO e così via.

¹²⁹ Codice pubblicato sul sito di Borsa italiana nel gennaio 2020 da un Comitato composto da esponenti di vertice delle società quotate e delle società di gestione del risparmio, nonché da rappresentanti degli enti promotori (ABI, ANIA, Assogestioni, Assonime, Borsa Italiana e Confindustria) e da un gruppo di esperti. La formazione del Codice di *Corporate Governance* deriva dal confronto del Comitato con le società quotate e ha origine da un’attenta analisi delle evoluzioni internazionali in materia di governo societario e dagli esiti del monitoraggio condotto dal Comitato sull’applicazione del Codice.

¹³⁰ L’importanza degli aspetti organizzativi è così cruciale al punto che in alcuni casi vengono considerati elemento di rilievo per fornire anche una valutazione in merito alla capacità di un’impresa di creare valore nel corso del tempo. Si fa riferimento in particolare al Rating ESG (*Environmental, Social and Governance*), chiamato anche Rating di sostenibilità: un giudizio sintetico che certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista degli aspetti ambientali, sociali e di governance.

3.1 L'assetto organizzativo

Secondo la definizione fornita dal documento Sidrea *“l'assetto organizzativo, considerato nella accezione più ampia del termine, attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale visto nel suo complesso ed include al suo interno: a) la configurazione della corporate governance aziendale e, quindi, la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo; b) la configurazione delle variabili organizzative, intese come struttura organizzativa e sistemi operativi”*. Tale definizione è in linea con altre nozioni di dottrina aziendalistica¹³¹, che considerano l'assetto organizzativo una *“dimensione formale del contesto interno dell'azienda”*, articolata in *“aspetti strutturali (dimensione morfologica) e in meccanismi operativi (dimensione fisiologica)”*¹³².

Gli aspetti strutturali¹³³ riguardano la struttura organizzativa di base (costituita dalle unità organizzative identificate, dai compiti e dalle relazioni gerarchiche), la struttura delle

¹³¹ Si considera a titolo d'esempio i contributi di AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *“Corso di Economia Aziendale”*, Il Mulino, Bologna, 2005; BASTIA P., RICCIARDIELLO E., *“Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale”*, in Banca Impresa Società, Il Mulino, 2020; MERUZZI G., *“L'adeguatezza degli assetti in Assetti adeguati e modelli organizzativi”*, opera diretta da M. IRRERA, Bologna, Zanichelli Editore, ed. 2020.

¹³² BASTIA P., *“Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”*, op. cit.

¹³³ Nelle aziende di grandi dimensioni e con una struttura complessa e decentrata, gli aspetti strutturali riguardano in particolare le seguenti tematiche: il sistema delle deleghe e dell'assegnazione dei poteri (incluse le politiche, le linee guida e le direttive), la struttura organizzativa a livello sia dell'architettura delle funzioni e dei ruoli sia del contenuto che gli stessi includono, la progettazione – anche a livello grafico – sia dell'organigramma (relazioni di sovra e subordinazione (gerarchie), responsabilità organizzativa, dotazione organica: organi, posizioni e relazioni intercorse) che del “funzionigramma” aziendale (l'ambito di attività attribuito, articolazione/attribuzioni di attività, compiti, funzioni, competenze, responsabilità tecnico-scientifica), la struttura delle funzioni decentrate, incluse le relazioni stabili con determinate categorie di stakeholders e le precisazioni riguardanti i ruoli manageriali interni incaricati a controllare le funzioni decentrate, la regolamentazione e la normativa interna aziendale attuata per aree funzionali e per processi gestionali (regolamenti, circolari, protocolli, policies, linee guida, direttive ecc), il modello organizzativo ai sensi del D. lgs. n. 231/2001, parte generale e parte speciale, con i vari protocolli, e con il codice etico, la definizione degli obiettivi e delle responsabilità affidati a ciascuna funzione/ruolo, con la determinazione del relativo spazio di supervisione, l'architettura dei processi operativi interni, i mansionari e le *job descriptions*, *l'information technology* e la rete informativa infrastrutturale, al servizio della conoscenza e delle decisioni dei vertici e del management aziendale. BASTIA P., RICCIARDIELLO E., *“Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale”*, in Banca Impresa Società, Il Mulino, 2020.

Per approfondimento di questi temi:

NEGRI CLEMENTI A., intitolato *“Il sistema delle deleghe di funzioni gestorie”*, Egea, 2013, precisa che un'efficiente *“corporate governance”* deve essere veicolata da un sistema articolato di deleghe, capace di ripartire l'esercizio delle decisioni strategiche aziendali in maniera adeguata. Elemento che secondo l'autore rappresenta un'importante fattore nel miglioramento della posizione competitiva dell'impresa all'interno del suo mercato di riferimento. Il libro svolge anche una dettagliata analisi in merito ai rapporti tra consiglio di amministrazione e organi delegati.

SERPELLONI G., *“organigramma e assetti organizzativi”*, in Dipartimento delle Dipendenze – Azienda ULSS 20 Verona, sottolinea il ruolo cruciale della comunicazione della struttura organizzativa in modo da permettere a tutti i partecipanti alla vita dell'azienda di comprendere come è realmente disegnata l'organizzazione interna e le varie componenti coinvolte. La comunicazione organizzativa di cui parla questo articolo viene raffigurata attraverso l'impiego di alcune delle più utilizzate tecniche per la formalizzazione

unità organizzative (con distinzione tra le mansioni e responsabilità) e l'assegnazione dell'autorità e delle modalità di applicazione del potere¹³⁴.

Sul fronte dei meccanismi o sistemi operativi¹³⁵, che costituiscono i meccanismi di funzionamento degli elementi strutturali e le relazioni tra le unità organizzative – gli stessi sono principalmente riconducibili alla determinazione dei seguenti sistemi: sistema dei processi (identificazione delle attività e delle modalità del loro svolgimento), sistema di pianificazione programmazione e controllo (definizione degli obiettivi, delle strategie e l'assegnazione delle risorse necessarie per il loro raggiungimento), sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (insieme delle persone, regole, strumenti, procedure e prassi operative volte alla puntuale identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali), sistema di gestione del personale (definizione degli organici, scelta del personale, configurazione dei percorsi di carriera e la pianificazione della formazione), sistema di autoregolamentazione (regolamenti, manuali, procedure,

degli organigrammi e dei funzionigrammi aziendali. Viene definito organigramma (dimensione verticale della struttura organizzativa) come “*il principale strumento, a livello macro, di formalizzazione della reale gerarchia organizzativa di una azienda. Esso è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa finalizzato a rappresentare la dimensione verticale dell'organizzazione identificando chiaramente le relazioni di sovra o subordinazione... Esso descrive la struttura organizzativa attraverso l'esplicitazione delle Responsabilità Organizzative/funzionali (responsabilità di funzionamento, coordinamento) affidate alle varie Unità Organizzative (o operative).*” Oltre ad essere un efficace strumento di comunicazione dell'assetto organizzativo sia per i componenti interni che esterni all'impresa, l'organigramma può avere altre diverse utilità quali a titolo d'esempio la capacità di analisi dell'organizzazione esistente per definire gli organi, le posizioni e le relazioni, oppure la possibilità di studiare i percorsi di carriera, tracciando gli itinerari teorici e programmando i possibili movimenti. L'articolo menzionato sottolinea anche che l'organigramma si è dimostrato anche un utile strumento di *reengineering* organizzativo. Per quanto riguarda il funzionigramma invece, esso rappresenta la struttura aziendale a livello “orizzontale”, precisando l'ambito di attività attribuito, articolazione/attribuzioni di attività, compiti, funzioni, competenze, responsabilità tecnico-scientifica.

PWC, “*La gestione dell'informativa interna. Dal Consiglio di Amministrazione alle strutture operative*”, www.pwc.com/it, 2020 per utili riferimenti alla predisposizione di una semplice e efficace informativa e documentazione interna aziendale.

CORBELLA S., in “*I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*”, Franco Angeli, Milano, 2013; GUIDO E., in “*Modello 231 e valutazione di idoneità*”, Rivista di giurisprudenza ed Economia, 2021; PREVITALI P., “*Modelli organizzativi e compliance aziendale. L'applicazione del D. Lgs. 231/2001 nelle imprese italiane*”, Università degli Studi di Pavia, 2009 per utili approfondimenti sull'importanza della predisposizione del modello 231 all'interno delle aziende.

AZZALI S, MAZZA T., “*La valutazione degli Information Technology Controls nell'ambito dei sistemi di controllo interno: i risultati di una ricerca empirica*”, Management Control, FrancoAngeli Editore, vol. 2011(3), pagg. 91–118, per un approfondimento sul tema *dell'information technology*, dove viene sottolineato che i controlli sull'*Information Technology* (ITC) hanno una grande influenza sull'affidabilità del reporting finanziario.

¹³⁴ PANIZZA A., “*Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi*”, in Ristrutturazioni Aziendali, 3 febbraio 2023.

¹³⁵ In un'impresa di dimensioni significative, i meccanismi operativi possono riferirsi alle convocazioni e al funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo, al sistema di reporting manageriale, ai sistemi dei controlli operativi, informatizzati, automatici, manuali, al funzionamento dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. lgs. n. 231/2001, ai meccanismi di coordinamento (*management committee, task force*, gruppi di progetto), ai sistemi retributivi e sistemi incentivanti, ai sistemi sanzionatori, ai processi formativi, alle relazioni di verifica, valutazioni di conformità, rapporti ispettivi, meccanismi sanzionatori e così via.

istruzioni e modulistica), sistema informativo (la qualità e la continuità del flusso delle informazioni da ritenersi necessarie per lo svolgimento dei processi decisionali e la loro attuazione)¹³⁶.

Le indicazioni suggerite sia per gli aspetti strutturali che per i meccanismi operativi rappresentano gli elementi base da prendere in considerazione per l'implementazione di una compiuta struttura organizzativa. Si ritiene a tale riguardo che imprese di piccole o medie dimensioni non potranno reggere una struttura così articolata, che rischia di essere eccessiva, rigida e non funzionale. Dovranno pertanto progettare soluzioni ad hoc, considerando come parametro principale l'attività svolta nel concreto¹³⁷ e trovando un giusto equilibrio tra le esigenze organizzative e i costi correlati. A tale riguardo il citato documento Sidrea evidenzia che il grado di strutturazione e formalizzazione degli assetti organizzativi (compresi anche quelli amministrativi e contabili) dipende *“dalla dimensione e complessità dell'azienda, dalle esigenze degli stakeholders e dei responsabili della governance, nonché dalle caratteristiche del contesto aziendale, dalle conoscenze specifiche e, più in generale, dalle qualità del management”*.

Per delineare in maniera concreta il contenuto di un assetto organizzativo inclusivo del sistema di controllo interno e di quello di gestione dei rischi aziendali si considera come primo punto di riferimento le citate Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate del CNDCEC.

La norma di riferimento numero 3.5, intitolata *“vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo”*, evidenzia nei suoi principi che per assetto organizzativo si deve intendere: 1) *“Il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità, e 2) Il complesso procedurale di controllo”*.

Detta Norma ribadisce anche quanto già indicato dagli artt. 2086 c.c., 2403 c.c. e 2381 c.c.: affinché la struttura organizzativa di una società sia considerata adeguata la stessa deve essere coerente con la natura, le dimensioni dell'impresa e le modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, permettere la rilevazione anticipata degli indici di crisi (il rischio) e consentire una tempestiva reazione e soluzione della stessa¹³⁸.

¹³⁶ BASTIA P., *“Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”*, op. cit.

¹³⁷ MERUZZI G., *“Assetti adeguati e modelli organizzativi”* nel capitolo *“l'adeguatezza degli assetti”*, Zanichelli, 2016.

¹³⁸ La norma 3.5 esplicita anche i requisiti da verificare per comprendere se un assetto organizzativo possa essere considerato adeguato. In particolare, lo stesso deve permettere all'impresa di dotarsi di una *“organizzazione gerarchica; la redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità; L'esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri; la sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate; l'esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate; la presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione”*.

Le norme citate sono focalizzate principalmente nella determinazione di procedure interne adeguate e di flussi informativi efficaci, che possono essere nello specifico valutati ad esempio attraverso l'accertamento della corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe depositate presso il registro delle imprese, attraverso la verifica della presenza di piani strutturati di formazione del personale dipendente e così via.

Passando al Codice di *Corporate Governance* per le società quotate, all'art. 1 intitolato "*Ruolo dell'organo di amministrazione*", lo stesso prevede tra i compiti dell'organo di amministrazione quello di definire "*il sistema di governo societario della società e la struttura del gruppo ad essa facente capo e valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*".

Risulta evidente che le Norme di comportamento del Collegio sindacale e il Codice di *Corporate Governance* – quando si riferiscono all'adeguatezza dell'assetto organizzativo – prendono in considerazione il sistema di controllo interno e il sistema di gestione dei rischi: riferimenti che sottolineano l'importanza di individuare i principali fattori di rischio aziendale e le conseguenti attività di buona gestione e regolare monitoraggio¹³⁹. Nel caso specifico si tratta del rischio di crisi e quello di perdita della continuità.

In particolare, con riguardo al sistema di controllo interno (SCI)¹⁴⁰, le norme di comportamento del Collegio sindacale forniscono una precisa definizione allo stesso ed evidenziano che, perchè questo sistema risulti adeguato, esso deve consentire la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e consentire il costante monitoraggio e la corretta gestione. Un ruolo centrale per l'implementazione di un'efficace sistema di controllo interno è svolto dal framework il *CoSO Enterprise Management* (modello ERM), realizzato nel 2004 dalla *Treadway Commission*¹⁴¹,

¹³⁹ PANIZZA A., "*Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi*", op. cit.

¹⁴⁰ La Norma 3.6 intitolata "*Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno*" del documento Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate (CNDCEC), è completamente dedicata al sistema di controllo interno che lo definisce come "*l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi: obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders; obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali; obiettivi di reporting, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati; obiettivi di conformità, volti a assicurare la conformità delle attività aziendali, alle leggi e ai regolamenti in vigore*".

¹⁴¹ Va considerato anche l'aggiornamento sviluppato nel 2013 dal CoSo riguardo l'*Internal Control – Integrated Framework*, che esplicita diciassette principi applicativi associati agli elementi costitutivi dei sistemi di controllo interno, già presenti nei precedenti framework (Governance e cultura, Strategia e definizione degli obiettivi, Performance, Riesame e revisione, Informazione, comunicazione e reporting) e l'aggiornamento del 2017, dove si affronta ancora una volta le tematiche legate al cambiamento del mercato e delle organizzazioni, l'evoluzione della gestione del rischio aziendale e la sempre più crescente esigenza per le organizzazioni di migliorare il governo dello stesso, assecondando un ambiente aziendale in continua evoluzione.

strumento flessibile, operativo e concreto per il management impegnato nella gestione del rischio. La *Treadway Commission* definisce il controllo interno come “*un processo – posto in essere dagli organi apicali, dal management e da altro personale – volto a fornire una ragionevole certezza in ordine al raggiungimento degli obiettivi aziendali*”, distinti principalmente in quattro categorie di obiettivi: obiettivi strategici, obiettivi operativi, obiettivi di reporting e infine obiettivi di compliance (COSO, 2016).

I principi generali enunciati dal COSO – pur affermando l’impossibilità di fornire una soluzione di governance valida per tutte le realtà imprenditoriali – indicano alcuni interessanti suggerimenti alle aziende impegnate nell’implementazione di una efficace *governance*¹⁴², quali la supervisione dei rischi da parte degli organi apicali, la definizione della governance e del modello operativo, l’identificazione dei comportamenti organizzativi desiderati che caratterizzano i valori e gli atteggiamenti fondamentali dell’impresa verso il rischio, l’impegno per l’integrità e l’etica, la definizione chiara delle responsabilità e delle linee guida nella gestione dei rischi, l’attrazione, lo sviluppo e la *retention* dei talenti.

Molteplici contributi della letteratura¹⁴³ sottolineano più volte quanto sia cruciale implementare all’interno dell’azienda il sistema di controllo interno (insieme a quello di gestione dei rischi), in quanto delinea un elemento essenziale della *governance* che non può e non deve costituire un mero obiettivo di compliance. Anche se la realizzazione di un adeguato sistema di controllo necessita di varie risorse, investimenti e soprattutto tempo, lo stesso permette di innescare processi virtuosi a beneficio sia della singola impresa sia dell’intero mercato, in quanto permette una più efficace e consapevole gestione dei rischi, una maggiore efficienza organizzativa e infine una maggior affidabilità nella formazione dei dati economici e finanziari che impattano positivamente sul rapporto con

¹⁴² Nell’indicare questi suggerimenti, anche il COSO specifica che le aziende devono tenere in considerazione delle proprie caratteristiche quali modello organizzativo, cultura aziendale, strumenti finanziari disponibili, settore di appartenenza ecc.

¹⁴³ Tra i vari contributi dedicati al sistema di controllo interno si ricordano BERTINI, 2004; D’ONZA, 2008; MARCHI et al., 2008; GARZELLA et al., 2009; LAMBOGLIA, 2011; COLLIER et al., 2012; MARCHI, 2012; TRUCCO, 2014; CODA, 1998 insieme alle definizioni fornite da COMOLI, 2002; ZANDA, 2002; PwC, 2004; Bowrin, 2004; COSO, 2016; CNDCEC, 2012. Vanno presi in considerazione anche YANG E GUAN, 2004; AZZALI e MAZZA, 2011 per lo sviluppo di diversi modelli di controllo interno, facendo i conti con l’evoluzione tecnologica che incide in maniera rilevante sulle modalità di costruzione di validi SCI. BERGAMIN BARBATO, 1991; D’ONZA, 2008; GRECO et al., 2019 sottolineano che il tema del controllo aziendale ha subito notevoli trasformazioni nel corso degli anni, in quanto è passato dall’essere una mera verifica e ispezione volta sostanzialmente a un controllo di tipo contabile ad una vera e propria forma di controllo-guida, dove l’attività di controllo non è più una forma di ispezione per ricercare l’eventuale presenza di errori, ma è piuttosto un’attività finalizzata al raggiungimento degli obiettivi aziendali (il controllore passa da ispettore a guida). A tale riguardo PAVAN E D’ONZA (2013) scrivono che “*i manager si aspettano di ricevere dai controlli interni informazioni utili e tempestive sia per individuare le attività a basso valore aggiunto da eliminare, ridisegnare o riprogettare, sia per identificare i processi che possono presentare delle potenzialità inesprese da valorizzare*”. MARCHINI, 1998; ARCARI, 2004; BORRAJO et al., 2005; MAZZOLENI, 2008; CALDARELLI e MARCHI, 2018 hanno approfondito il SCI facendo riferimento in modo specifico alle PMI, dove si è riscontrato più volte una frequente mancanza della cultura organizzativa orientata al controllo (RICCABONI, 2004).

tutti gli stakeholder¹⁴⁴. Questo aspetto è stato ancora più centrale durante l'emergenza sanitaria derivante dall'epidemia Covid-19, che ha lasciato un'importante lezione a tutte le aziende in merito alla necessità di integrare la gestione dei rischi con la pianificazione strategica, nell'ormai piena consapevolezza che esiste un importante collegamento tra rischio, strategia e performance aziendali (Coller et al., 2012; Bure e Tengeh, 2019; Greco e D'Onza, 2020).

A proposito del sistema di gestione dei rischi aziendali (c.d. *risk management*) – che richiede l'adozione di specifiche procedure per il contenimento del rischio – il piano industriale gioca un ruolo di rilevante importanza, in quanto esso esprime il sistema di pianificazione strategica finalizzato a rappresentare il modo con cui l'impresa intende gestire i rischi aziendali, ovvero l'insieme degli effetti associati ad eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali¹⁴⁵. A tale riguardo alcuni standard di riferimento per la disciplina dei sistemi di gestione certificabili hanno reso cruciale la mitigazione del rischio. Si pensi al Sistema per la gestione della qualità (ISO 9001), al Sistema di gestione ambientale (ISO 1400), al Sistema di gestione della sicurezza delle informazioni (ISO 27001), al Sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (ISO 45001). Quelle citate sono procedure che svolgono un ruolo centrale nel creare un fondamentale contributo informativo all'impresa, che la supporta nella costruzione di un consapevole processo decisionale.

Come già anticipato in riferimento all'utilizzo del parametro della natura per costruire adeguati assetti, le normative menzionate che rappresentano il complesso di regole c.d. *compliance program* – quali il Modello di organizzazione gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, il Codice di *Corporate Governance*, il Regolamento UE n. 679/2016 (GDPR) in materia di protezione dei dati personali, la normativa antiriciclaggio ex D.Lgs. 231/2007, le norme ISO e così via, – hanno una cruciale importanza in quanto tutte procedure finalizzate a favorire la prevenzione dei principali rischi aziendali.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi viene richiamato in maniera più evidente anche nel Codice di *Corporate Governance*, che oltre a fornire una precisa definizione degli stessi nell'art. 6, principio XVIII¹⁴⁶, aggiunge un interessante richiamo al tema del “*successo sostenibile della società*”: si tratta dell’ “*obiettivo che guida l'azione dell'organo amministrativo e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società*”.

¹⁴⁴ MORRONE C., “*L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle pmi: onere e onore*”, in Rivista Piccola Impresa/Small Business, n. 1, anno 2021.

¹⁴⁵ BASSI F., “*Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*”, a cura di PANIZZA, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pag. 87 e segg.

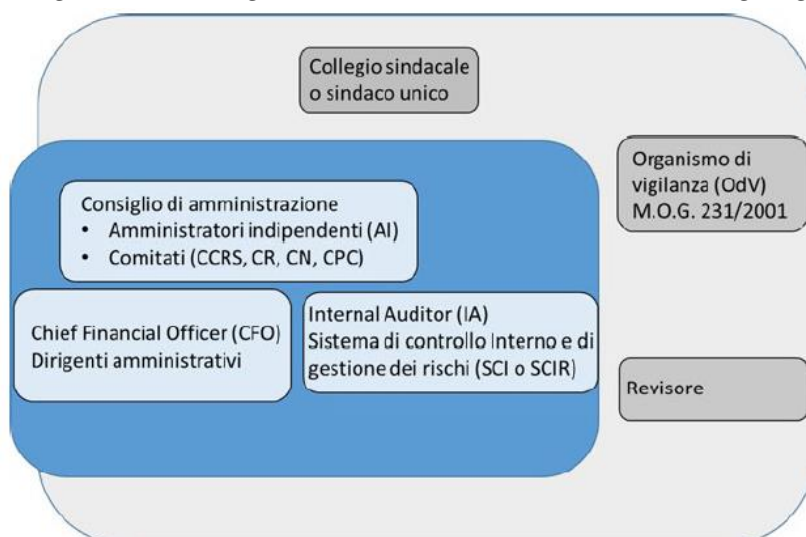
¹⁴⁶ Si tratta dell'art. 6, intitolato “*Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*”, Principio XVIII del Codice di *Corporate Governance*, Comitato *Corporate Governance*, 2020, che definisce il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come “*l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società*”.

A rimarcare l'importanza del concetto di successo sostenibile si richiamano l'art. 1, principio I¹⁴⁷ del Codice di *Corporate Governance*, secondo il quale “l'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile” e la definizione di piano industriale¹⁴⁸, dove si esplicita che lo stesso deve essere redatto “nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società”. Tutti elementi che mostrano la crucialità che le società quotate devono riservare alla sostenibilità dell'attività svolta¹⁴⁹.

Anche se il Codice di *Corporate Governance* è rivolto alle sole società quotate, va precisato che lo stesso riconosce il pieno rispetto del principio di proporzionalità, che permette di applicare i suoi suggerimenti, principi e raccomandazioni di buona gestione anche a società diverse da quelle strutturate e di grandi dimensioni.

Prendendo sempre in considerazione come fonte il Codice di *Corporate Governance*, è utile illustrare di seguito il suo benchmark di riferimento per la struttura di un assetto organizzativo in situazioni di continuità aziendale (benchmark condiviso anche dal documento di Sidrea), che prende in esame principalmente la struttura giuridica di riferimento dominante, ossia il modello tradizionale illustrato dalla Fig. 1.2.

Figura 1.2: Configurazione degli assetti organizzativi. Il benchmark di riferimento (Mappa dei ruoli degli attori della governance aziendale in situazione di going concern)



Fonte: RIVA P., “Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF.”, Egea, 2020

¹⁴⁷ Si tratta dell'art. 1 intitolato “Ruolo del Consiglio di Amministrazione”, Principio I del Codice di *Corporate Governance*, Comitato *Corporate Governance*, 2020.

¹⁴⁸ Definizione indicata dal Codice di *Corporate Governance*, che definisce il piano industriale come “il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società”.

¹⁴⁹ Sul tema si trova l'interessante contributo di RIVA P., in “Ruoli di Corporate Governance”, Egea, Milano, 2020, dove ha trattato gli “assetti organizzativi” quale cardine del successo sostenibile alla luce del Codice di *Corporate Governance* 2020. Un benchmark di riferimento”.

La Fig. 1.2 mostra la delineazione più completa e strutturata di un assetto organizzativo, da adattare secondo il principio di proporzionalità in quanto formato da tutte le figure¹⁵⁰ che un'impresa in base alla sua complessità necessita di avere.

Si può affermare che la mappa dei ruoli rappresentata dalla figura rappresenti l'articolazione massima degli assetti organizzativi necessari per un corretto governo societario, da modellare e snellire per le aziende di piccole e medie dimensioni, in funzione della loro complessità. Sotto questo aspetto il documento Sidrea più volte citato evidenzia che *“un modello di corporate governance può considerarsi adeguato quando la sua articolazione, in termini di organi amministrativi e di controllo, risulta adeguata rispetto alla natura e alla grandezza dell'impresa.”*¹⁵¹.

Per avere maggior contezza del contenuto di un adeguato assetto organizzativo si prendono in considerazione anche altre fonti di rilievo derivanti dalla giurisprudenza di merito. Si fa in particolare riferimento ad alcune sentenze, che esplicitano come comportamenti degli amministratori non in linea con gli obblighi di gestione imposti dal secondo comma dell'art. 2086 c.c. – con la conseguente mancata costruzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili – rappresentino una grave irregolarità nella gestione, alla quale i sindaci possono reagire ex art. 2409 c.c. presentando una denuncia al tribunale.

Tra le varie sentenze pronunciate in merito alla violazione del dovere dell'organo gestorio di istituire adeguati assetti assumono rilievo i provvedimenti del Tribunale di Milano¹⁵² del 21 ottobre 2019, Sezione Imprese B, del Tribunale di Roma¹⁵³ del 24 settembre 2020 e il decreto del 19 gennaio 2022 del Tribunale di Cagliari n. 188/2021.

¹⁵⁰ Tutte le figure che un completo assetto organizzativo necessita di avere sono: il consiglio di amministrazione costituito da amministratori esecutivi e da una quota di amministratori indipendenti organizzati in comitati endoconsiliari (Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS), cui si affiancano il Comitato Nomine (CN) e Remunerazione (CR) e il Comitato Parti Correlate (CPC)), il collegio sindacale o sindaco unico, il revisore, qualora l'attività di revisione legale non sia stata affidata al collegio sindacale o al sindaco unico, l'organismo di vigilanza istituito ai sensi del decreto legislativo 231/2001, la funzione *internal audit* e il sistema di controllo interno, la funzione amministrativa e l'*investor relator*.

¹⁵¹ Il documento Sidrea *“Le parole della crisi”* svolge anche un focus su quelle che possono essere le inadeguatezze di un assetto di governance da valutare con riferimento alle singole fattispecie quali: *“inadeguate modalità di funzionamento degli organi amministrativi, con frequente ratifica di decisioni frutto di esercizio da parte del management di poteri non delegati preventivamente; apparente immobilismo decisionale, anche a fronte di performance economico-finanziarie in peggioramento, eventualmente frutto di conflitti tra amministratori e/o soci; scarsa consapevolezza, da parte degli organi di governo e controllo, dello stato delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, della situazione dei rischi, degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento; processi di pianificazione strategica basati esclusivamente su analisi introspettive, senza una adeguata considerazione del trend del contesto di mercato e competitivo; assenza di figure indipendenti con ruolo di controllo, qualora le dimensioni e le caratteristiche aziendali lo richiedano; inadeguata articolazione delle funzioni amministrative e conseguente criticità per l'organo amministrativo di comprendere, in tempo utile, l'evolversi della situazione aziendale e dell'organo di controllo societario di espletare efficacemente e tempestivamente l'attività di vigilanza; assenza di dialettica interna tra gli organi di controllo societario, quando presenti e l'organo amministrativo; assenza di adeguate competenze da parte dei soggetti coinvolti nelle attività di governance, specialmente in rapporto alle funzioni/compiti affidati; limitata ed inadeguata attività degli organi di amministrazione e controllo.”*

¹⁵² Per maggior approfondimento sul provvedimento del Tribunale di Milano del 21 ottobre 2019, Sezione Imprese B si rimanda a Assonime, *“I doveri di amministratori e sindaci nella gestione della crisi d'impresa: una prima pronuncia del Tribunale di Milano sull'art. 2086 del Codice civile, circolare 2/2021.*

In questa sede si sofferma l'attenzione sulla sentenza del Tribunale di Cagliari, che fornisce alcuni elementi rilevanti per una concreta applicazione degli adeguati assetti societari. La rilevanza di tale sentenza riguarda gli spunti operativi che la stessa fornisce per valutare l'adeguatezza dell'assetto aziendale, senza incentrarsi in aspetti meramente teorici ed astratti.

Il Provvedimento del Tribunale di Cagliari ha preso avvio dal ricorso del Collegio sindacale ex art. 2409 c.c., a fronte delle gravi irregolarità compiute dagli amministratori nella gestione di una cooperativa. Queste irregolarità hanno fatto sorgere nell'organo di controllo un dubbio in merito all'effettiva presenza di adeguati presidi organizzativi e gestionali. A titolo d'esempio, dall'attività ispettiva svolta nella cooperativa è emersa una totale inerzia degli amministratori nel recupero di ingenti crediti verso clienti, ritenuta *“suscettibile di arrecare un danno, ravvisabile nella perdita di risorse utili in un momento di difficoltà finanziaria”* e, pertanto, fonte di irregolarità dell'organo gestorio¹⁵⁴. A tale riguardo il Collegio sindacale ha affermato che l'inerzia nell'attività di recupero dei crediti è la conseguenza *“di una assente misura contabile finalizzata a rilevare le posizioni delle controparti contrattuali, monitorarne la solvibilità ed approntare adeguate misure per conservare e tutelare i crediti”*.

Sono tutti elementi che mostrano una totale assenza di strumenti e di assetti, capaci di permettere alla cooperativa una rilevazione tempestiva di criticità, a livello consuntivo così come a quello previsionale. Nel caso specifico non sono stati rilevati in tempi utili difficoltà di tipo economico-finanziario, che mostrano una incapacità prospettica della cooperativa di far fronte alle proprie obbligazioni.

Si tratta di una sentenza che ha preso avvio da due ricorsi ex art. 2409 c.c. dai collegi sindacali di due società facente parte dello stesso gruppo societario per l'inadeguatezza della gestione dell'amministratore unico secondo il nuovo art. 2086 c.c.. In particolare, entrambe le società erano già in stato di crisi, perché si è rilevata la difficoltà nel fronteggiare le rilevanti obbligazioni contratte nel passato con gravi conseguenze sull'equilibrio finanziario delle due società. La sentenza rileva in particolare *“i connotati approssimativi”* della gestione dell'amministratore unico derivante principalmente dall'assenza di situazioni di periodo attendibili e di piano industriale/ristrutturazione del debito. Sono evidentemente condotte non in linea con la previsione del secondo comma dell'art. 2086 c.c. e per questo motivo sono state considerate dal Tribunale come gravi irregolarità nella gestione, disponendo la revoca dell'amministratore unico e la nomina di un amministratore giudiziario.

¹⁵³ Il provvedimento del Tribunale di Roma del 24 settembre 2020 ha preso avvio dalla denuncia del Collegio sindacale di un'impresa ex art. 2409 c.c. per la grave irregolarità commessa dal Consiglio di amministrazione in merito al mancato accertamento della perdita di continuità aziendale, causata dall'assenza di entrate sufficienti per fronteggiare l'alto livello di indebitamento raggiunto dalla società. Il provvedimento del Tribunale di Roma sottolinea che il Consiglio di Amministrazione si è mosso attraverso varie strategie e riprogrammazione del piano industriale per il superamento della crisi, quali la quotazione sul mercato della società per reperire nuovi capitali, la riorganizzazione di un ramo d'azienda e l'abbattimento dei costi produttivi, ma la forte riduzione delle vendite non ha permesso a nessuna strategia di andare a buon fine. Per questo motivo il Tribunale – considerati i vari tentativi svolti – ritiene che l'organo gestorio non possa essere accusato per inerzia. Tuttavia – a seguito delle approfondite analisi svolte dall'ispettore – sono state riscontrate alcune irregolarità nella gestione della società, perché anche se da una parte il Consiglio di amministrazione ha approvato un piano industriale che attraverso la quotazione in borsa permetteva di far fronte all'ingente indebitamento, dall'altra parte non *“ha chiarito per quale motivo tale piano non sia stato, poi, realizzato e sia stato accantonato”*.

¹⁵⁴ Aliprandi F., Turchi A., *“Spunti operativi sugli adeguati assetti alla luce della recente pronuncia del Tribunale di Cagliari”*, op. cit.

Per tutti i motivi sopra esposti, i giudici del Tribunale di Cagliari hanno accertato la grave irregolarità degli amministratori in riferimento alla mancata predisposizione di adeguati assetti organizzativi¹⁵⁵ e il Collegio ha disposto la nomina di un amministratore giudiziario, ai sensi dell'art. 2409 c.c..

La parte più interessante della sentenza è quella riferita al dettaglio fornito dal Tribunale, che, recependo i riscontri dell'ispettore, di fatto, fornisce concreti spunti operativi per la predisposizione degli adeguati assetti. Il Provvedimento elenca le carenze riscontrate dall'ispettore in merito all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. In questa sede si analizzano gli aspetti organizzativi rinviando quelli di tipo amministrativo-contabile alle pagine successive.

Con riferimento all'assetto organizzativo sono state riscontrate le seguenti inadeguatezze: *“organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali; assenza di mansionario; inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo); assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali”*.

Si tratta di carenze riscontrate nella cooperativa oggetto di analisi, che sono diventati importanti parametri di misura per gli addetti ai lavori, impegnati nell'implementazione di assetti societari adeguati.

Un altro punto di estrema importanza sottolineato nella sentenza del Tribunale di Cagliari riguarda il periodo temporale in cui risulta centrale la costruzione degli adeguati assetti. A tale riguardo la sentenza 188/2021 recita quanto segue *“la mancata adozione di adeguati assetti societari costituisce una grave irregolarità dell'organo gestorio (rilevante ai fini della revoca dello stesso e alla nomina dell'amministratore giudiziario) non tanto quando l'impresa versa già in una situazione di crisi, quanto piuttosto nella fase in cui la stessa presenta ancora una situazione di equilibrio economico e finanziario”*. D'altronde, come sottolineato dai giudici di merito, *“una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità dell'adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla”*. In altri termini, conclude il Collegio, *“la violazione dell'obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative”*.

¹⁵⁵ Sul tema molto interessanti anche le parole della Cassazione, prima sezione sentenza n. 2172/2023, che ha condannato gli amministratori di una società, perché *“dopo aver acquisito un ramo aziendale gravemente indebitato, non avevano dato all'impresa un assetto organizzativo in grado di generare utili; vi era stato un progressivo incremento dell'esposizione debitoria, mascherata per alcuni anni da apporti di liquidità, comunque inidonei, e da accorgimenti di bilancio (sopravalutazione dei crediti verso clienti e delle rimanenze) artatamente effettuati per non far emergere le perdite”*. Per questo motivo il giudice d'appello ha condannato gli amministratori non tanto per il fatto di aver acquisito un ramo aziendale con ingenti debiti quanto per *“la mancata adozione, sin dal momento di tale acquisizione, di adeguate risposte organizzative per contrastare l'insolvenza”*.

Oltre alle fonti già citate pare importante segnalare un ulteriore documento¹⁵⁶ di ricerca pubblicato dall'Organismo Italiano Business Reporting (OIBR), intitolato *“Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI”*. Esaminati vari studi¹⁵⁷ e constatato l'assenza di uno standard set globale di indicatori non finanziari capaci di intercettare una situazione di imminente crisi d'impresa¹⁵⁸, il documento si sofferma sulle informative non finanziarie in ambito istituzionale, professionale e accademico a livello sia nazionale¹⁵⁹ che internazionale. Quest'analisi ha messo in luce due importanti punti di riflessione:

1. la sempre maggiore rilevanza di fornire informazioni sulla governance ovvero sugli assetti organizzativi aziendali e sulla loro strutturazione ed efficacia per il monitoraggio dei rischi assunti e potenziali;
2. l'assenza di indicazioni specifiche sull'utilizzo di indicatori non finanziari per la verifica dell'eventuale esistenza di una crisi.

Per questi motivi, prendendo in considerazione le nuove tendenze internazionali in tema di comunicazione non finanziaria concretizzatesi nella proposta di direttiva europea 2021/0104 del 21 aprile 2021¹⁶⁰, gli Autori del documento citato¹⁶¹ propongono un'interessante e cruciale matrice sintetica in cui indicano i KPI non finanziari più utili per:

1. la costruzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e per,
2. la previsione della crisi, considerando sia fattori interni (prodotto, struttura organizzativa, processi interni, struttura dei costi) che quelli esterni all'impresa (contesto aziendale, reputazione aziendale, istituti finanziari, clienti, fornitori).

¹⁵⁶ OIBR (Organismo Italiano Business reporting), *“Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI”*, op. cit.

¹⁵⁷ Si prendono in considerazione i principi di riferimento in tema di rendicontazione non finanziaria di vari enti nazionali e internazionali: GRI (*Global Reporting Initiative*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*), SASB (*Sustainability Accounting Standard Board*) e WICI (*World Intellectual Capital Initiative*), TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosures*), CDSB (*Climate Disclosure Standards Board*), CDP (*Carbon Disclosure Project*), CNDCEC (*Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili*), Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, principio di revisione ISA Italia 570, Nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

¹⁵⁸ OIBR (Organismo Italiano Business reporting), *“Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI”*, op. cit., pag. 10.

¹⁵⁹ Come fonte nazionale si prende in considerazione *“Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio”*, frutto dell'attività del Network Italiano Business Reporting (NIBR) che dal 2012 al 2018 ha rappresentato – come oggi OIBR – la giurisdizione italiana del network globale WICI.

¹⁶⁰ La proposta prevede un importante aumento dei soggetti obbligati alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria quali società quotate con meno di 500 dipendenti ossia le PMI i cui titoli siano trattati sul mercato e le società di grandi dimensioni anche se non quotate. Non viene invece previsto questo obbligo per le PMI, ma viene stabilito che queste possano optare per la redazione volontaria di informative di tipo non finanziario da inserire nella relazione sulla gestione, o anche in un documento separato.

¹⁶¹ RIVA P., PANIZZA A., ACCETTURA S., ATTOLICO F., BAVAGNOLI F., CALÒ L., CIRONE S., COMOLI M., DANOVÌ A., DE PIETRI Z., DONATI I., FERRARA F., FIAMENI M., FOSCHI A., GARELLI A., GIOVANARDI C.A., GIRELLA L., LEGA G., MAGGI D., MALFATTI L., MARCELLO R., MONTECCHI G., PALEA V., POMA L., QUAGLI A., RUBIN G., STANGHELLINI L., TEODORI C., TOSELLI A., USAI N., VIRGILLITO D., ZORZI A, in OIBR (Organismo Italiano Business reporting), *“Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI”*, op. cit.

Sia gli indicatori del punto 1) che quelli del punto 2) partono dal presupposto che, affinché gli assetti aziendali siano capaci di rilevare in maniera tempestiva uno stato di crisi, è indispensabile che la struttura organizzativa di un'impresa permetta di raccogliere tutte le informazioni necessarie di valenza predittiva dell'eventuale perdita di continuità aziendale, a prescindere dalla sua natura finanziaria o non finanziaria. Questo approccio che permette di utilizzare l'informativa non finanziaria insieme a quella finanziaria ha il vantaggio di dare una migliore visione sull'andamento futuro dell'azienda, a presidio della continuità aziendale e dell'adeguato assetto organizzativo¹⁶².

La tabella 1.2 propone a titolo d'esempio gli indicatori non finanziari proposti dalla matrice OIBR in riferimento ad un adeguato assetto organizzativo, riferiti ai diversi organi di governance, posticipando quelli riferiti all'assetto amministrativo e contabili ai paragrafi successivi.

Tabella 1.2: Indicatori non finanziari OIBR per adeguati assetti organizzativi

Indicatori OIBR per adeguati assetti organizzativi	
Consiglio di amministrazione	Organo di controllo
- Presenza/assenza consiglio di amministrazione e funzioni svolte	- Presenza/assenza collegio sindacale o sindaco unico
- Presenza/assenza amministratori indipendenti e funzioni svolte	- Presenza/assenza revisore
- Presenza/assenza comitati endo-consiliari e funzioni svolte	- Presenza/assenza <i>internal auditor</i>
- Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità e funzioni svolte	- Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione e funzioni svolte	- Presenza/assenza organismo di vigilanza
- Presenza/assenza comitato parti correlate e funzioni svolte	- Numero di componenti dell'organo di revisione
- Numero di componenti del consiglio di amministrazione	- Numero di componenti della funzione di <i>internal audit</i>
- Numero di componenti amministratori indipendenti	- Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Numero di componenti dei comitati endo-consiliari	- Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
- Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità	- Funzioni svolte dal collegio sindacale
- Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione	- Funzioni svolte dal revisore
- Numero di componenti del comitato parti correlate	- Funzioni svolte dall' <i>internal auditor</i>
	- Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
	- Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza

Fonte: OIBR

¹⁶² PROVASI R, PANIZZA A., Corso specialistico My solution, "Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Crisi di impresa. Check list, pannello degli indicatori e altri strumenti di diagnosi per affiancare l'imprenditore nella gestione dell'azienda", My solution, 17 gennaio 2023.

Risulta interessante evidenziare come i vari indicatori illustrati nella Tab. 1.2 girino soprattutto intorno alla presenza o meno e al numero di componenti degli organi presenti all'interno della governance dell'impresa, ritenuti cruciali per un'efficace struttura organizzativa. Questo dimostra che la partecipazione attiva degli organi societari nella vita dell'impresa è un indicatore importante del buon funzionamento dell'organizzazione interna. Questa partecipazione – in termini sia di numero di riunioni che funzioni svolte degli organi societari – va parametrata alla complessità e alle peculiarità di ogni realtà aziendale. Su questo punto anche il documento OIBR ribadisce il principio più volte citato della proporzionalità, per cui l'adeguatezza degli assetti dovrà essere apprezzata e rappresentata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

L'analisi delle varie fonti sopra riportata aiuta a ricostruire quale debba essere il contenuto specifico di un assetto organizzativo perché lo stesso risulti adeguato alla luce del secondo comma dell'art. 2086 c.c.. Emerge dalla stessa come gli obblighi organizzativi rappresentano la base o, meglio, l'indispensabile punto di partenza, da cui le imprese devono incominciare per costruire uno strumento efficace di *early warning*. Infatti è proprio la buona organizzazione imprenditoriale che può consentire a ogni impresa un monitoraggio continuo della salute aziendale e un pronto intervento a tutela della stessa quando alternative strategiche possibili sono ancora potenzialmente molteplici¹⁶³.

Per questi motivi il rafforzamento dei doveri delle funzioni di governance risulta essenziale per il successo degli obiettivi sopra richiamati. Sotto questo aspetto, al tessuto imprenditoriale italiano aspetta un importante impegno di adeguamento alla normativa, in quanto è ben conosciuto come l'imprenditoria italiana – fatta per la maggior parte da aziende di piccole e medie dimensioni – sia carente quanto ad assetto organizzativo¹⁶⁴, perché nella maggior parte dei casi le funzioni di controllo sono assenti e la gestione è spesso affidata ad una sola persona che assume il ruolo di amministratore unico. Anche laddove la vita aziendale non gira intorno a una sola figura ma a un consiglio di amministrazione, spesso lo stesso rappresenta solo gli interessi dei portatori di capitale di riferimento, senza dare spazio a soggetti indipendenti portatori di specifiche professionalità.

¹⁶³ RIVA P., “Assetto organizzativo: ruoli di corporate governance”, op. cit.

¹⁶⁴ Infatti l'articolo di MORRONE C., intitolato “L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle pmi: onere e onore”, in Rivista Piccola Impresa/Small Business, n. 1, anno 2021 afferma che “dai dati pubblicati dall'ISTAT emerge che su un totale di 885.707 s.r.l. attive in Italia nel 2017, ben l'85% hanno un numero di addetti compreso tra 0 e 9; circa il 14% presenta un numero di addetti compreso tra 10 e 49 e poco più dell'1% delle s.r.l. occupa oltre 50 unità di personale. Dall'“indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione” di Confindustria e TIM dell'aprile 2017 emerge che tutte le imprese con meno di 10 dipendenti sono prive del Modello 231”.

3.2 L'assetto amministrativo

Prima di approfondire il contenuto dell'assetto amministrativo – il secondo richiesto dall'art. 2086 c.c. – si sottolinea come risulti spesso difficile distinguere tra assetto amministrativo e assetto contabile (considerati entrambi come sottoinsieme del più ampio assetto organizzativo)¹⁶⁵. Capita infatti molto spesso di leggere di questi due assetti come un tutt'uno, perché tra loro fortemente interdipendenti, il che rende a volte difficile fornire un'autonoma definizione dei due assetti.

Le Norme di comportamento del Collegio sindacale prendono spunto da un'unica definizione dei due concetti, stabilendo che *“il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa”*. Specificano poi che l'assetto amministrativo è più orientato alla dimensione dinamico-funzionale dell'organizzazione (comprensiva di tutte le procedure e processi aziendali), mentre l'assetto contabile è incentrato sulla corretta traduzione contabile dei fatti di gestione.

Da questa prima definizione si può dedurre che l'assetto amministrativo può essere considerato come l'insieme delle regole e strumenti necessari per lo sviluppo delle informazioni destinate a successive elaborazioni da svolgere nell'ambito dell'assetto contabile, finalizzato alla programmazione, alla consuntivazione della gestione e alla comunicazione all'esterno dell'impresa¹⁶⁶.

Per fornire un quadro definito e distinto tra componente amministrativa e componente contabile, si focalizza l'attenzione sugli elementi che caratterizzano un assetto amministrativo, dedicando il prossimo paragrafo alla trattazione dell'assetto contabile.

Il documento Sidrea definisce l'assetto amministrativo come *“il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di*

¹⁶⁵ Sull'effettiva interrelazione tra tutti tre gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili è interessante riportare la definizione del documento Sidrea che li considera come *“un unicum di disposizioni, procedure e prassi operative in grado di garantire che la gestione aziendale si sviluppi nel rispetto delle condizioni di equilibrio generale e di quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie”*.

¹⁶⁶ PANIZZA A., *“Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi”*, op. cit. Per una più precisa distinzione tra l'assetto amministrativo e quello contabile parametri quali la natura e la dimensione dell'impresa giocano un ruolo importante, perché permettono di ricondurre ad ognuna delle due componenti (amministrativa e contabile) i singoli elementi che le caratterizzano. Per maggior approfondimento si veda *“adequati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, per la gestione dell'impresa e prevenzione della crisi”* di Studio Verna società professionale, Acciario & Associati società tra professionisti, Maggioli Editore, Novembre 2022, che grazie all'ausilio di formule e check-list, offre interessanti linee guida e procedure di valutazione degli assetti organizzativi e di reporting aziendale (con netta distinzione tra quelli amministrativi e contabili) volti al raggiungimento di un'amministrazione più efficace, per la prevenzione dei rischi di gestione e per il mantenimento della continuità aziendale. Il volume permette anche di seguire l'intero processo di implementazione degli assetti, a partire dalla progettazione dell'assetto organizzativo, proseguendo con l'illustrazione degli strumenti della migliore tecnica di amministrazione aziendale, attraverso i quali si snoda l'organizzazione delle risorse umane e materiali, e concludendo infine con l'esposizione dei presidi e dei controlli che assicurano la corretta e tempestiva rilevazione e comunicazione dei fatti di gestione e la loro sintesi in bilancio. Rilevante anche l'analisi svolta in *“Adeguati assetti organizzativi e implicazioni di carattere contabile ai fini della tempestiva rilevazione della crisi”* di PETTIROSSI V., il Fallimentarista, 04 aprile 2023.

verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico tra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti". Sotto questo aspetto l'elaborazione di una tempestiva e rilevante informativa societaria – a livello consuntivo e previsionale – rappresenta una fonte indispensabile per tutti gli interlocutori che ogni giorno sono a contatto con l'impresa.

L'assetto amministrativo può dunque essere principalmente collegato agli strumenti e ai sistemi di pianificazione e controllo (piani, budget e reporting)¹⁶⁷ ed alle procedure per il loro utilizzo. Si tratta di strumenti e procedure che consentono in *primis* di disporre ex ante di importanti indici utili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale, e in *secundis* di monitorare ex post, grazie anche agli elementi forniti dal sottosistema contabile, gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati¹⁶⁸. È quindi ragionevole riportare al concetto di assetto amministrativo i sistemi di pianificazione e controllo delle performance, parte dei sistemi di controllo interno e i sistemi informativi direzionali, che permettono di produrre le informazioni necessarie all'organo gestorio per prendere decisioni, monitorare l'evoluzione della gestione ed analizzare gli scostamenti tra risultati attesi e risultati consuntivati.

Queste prime definizioni di assetto amministrativo portano a due dirette deduzioni: nell'ambito del più ampio assetto organizzativo, l'assetto amministrativo da una parte include anche i sistemi operativi, che permettono di verificare e monitorare le performance economico finanziarie dell'impresa; dall'altra, presenta vari elementi di comunanza con la definizione di sistema di controllo interno, già analizzata nel paragrafo precedente.

Come già indicato nella trattazione dell'assetto organizzativo, anche per l'assetto amministrativo risulta cruciale il più volte citato principio della proporzionalità, in quanto il grado di approfondimento richiesto nell'implementazione del sistema amministrativo dipende fortemente dal livello di complessità delle varie strutture organizzative. Infatti – a parte le imprese di significativa dimensione, che richiedono degli analitici e raffinati sistemi di pianificazione, programmazione e controllo – nelle imprese di piccole e medie dimensioni, dove spesso è assente l'approccio previsionale delle informazioni, potrebbe essere sufficiente l'applicazione di un sistema di controllo semplificato che riesca a produrre periodicamente almeno analisi di tipo consuntivo, sulla base dei quali ipotizzare gli scenari futuri di gestione. In questo modo anche le imprese poco strutturate¹⁶⁹

¹⁶⁷ Un'interessante analisi dei vari strumenti di pianificazione e controllo è presente in “*Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa*” di NOVATI F. e VICARI R., Quaderno 80 dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano.

¹⁶⁸ SIDREA, “*Diagnosi precoce e crisi di impresa. Le parole della crisi. La lettura degli economisti aziendali*”, op. cit.

¹⁶⁹ Un utile riferimento riguarda il volume “*Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa. Guida ai nuovi assetti amministrativi, contabili e organizzativi richiesti dal Codice della crisi d'impresa*” a cura di PANIZZA A., IPSOA, 2020, che oltre ad affrontare con taglio operativo e approccio multidisciplinare, gli aspetti gestionali e normativi che devono essere considerati per una corretta implementazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, in attuazione di quanto prescritto dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, dedicano ampio spazio alla trattazione delle modalità operative più adatte alle MPMI nell'implementazione dei propri assetti gestionali. Si studia in particolare la rilevanza delle MPMI nel sistema economico italiano, analizzando nello specifico aspetti quali, la dimensione, il bilancio, la

potrebbero assicurare un efficace grado di informativa, che riesca a monitorare e orientare la gestione aziendale e produrre degli attendibili dati previsionali.

L'approccio preventivo¹⁷⁰ alla gestione diventa il nucleo centrale su cui gira l'intero assetto amministrativo: è l'elaborazione di dati previsionali attendibili che permetterà all'impresa di avere gli strumenti adatti per fronteggiare ogni criticità. D'altronde, l'approccio preventivo o ex ante è quello più volte richiamato anche dal legislatore lungo tutta la riforma della crisi, a partire dalla definizione del termine "crisi" fino ai parametri e alle indicazioni introdotte per incentivare la tempestiva emersione dello stato di crisi. Sotto questo aspetto, il supporto centrale che forniscono gli assetti amministrativi deriva principalmente dall'utilizzo della pianificazione strategica, che consente l'utilizzo di processi che permettono di riconoscere eventuale presenza di discontinuità dell'attività svolta rispetto agli obiettivi prefissati: in questo modo l'impresa e il management aziendale avranno piena consapevolezza dell'andamento della gestione interna e potranno intervenire ai primi segnali di difficoltà.

Per conoscere i contenuti dell'assetto amministrativo – con particolare riferimento al processo di pianificazione e controllo – e i benefici dallo stesso fornito, è utile ripercorrerne le quattro principali componenti: la pianificazione strategica, la programmazione operativa (o budgeting), il controllo dei risultati (o reporting) e, infine, gli strumenti per la valutazione delle performance.

La pianificazione strategica¹⁷¹ è definita come il processo mediante il quale si determinano gli obiettivi strategici dell'impresa, le azioni volte alla realizzazione di tali obiettivi, e si allocano le risorse necessarie per il loro raggiungimento. Questo processo permette di avere una visione della gestione aziendale a 360 gradi, in quanto per definire gli obiettivi e le strategie aziendali, lo stesso si basa sulle caratteristiche dell'attività svolta dall'impresa e sull'ambiente interno e esterno che la circondano. Il documento che racchiude tutti questi aspetti della pianificazione strategica è il c.d. piano industriale,

governance, gli obblighi fiscali, i principi per la redazione dei piani di risanamento e il concetto di adeguatezza legata alle peculiarità delle MPMI.

¹⁷⁰ Per conoscere la crucialità che assume il tema di prevenzione si veda CAPPARELLI O., *“Rischi d'impresa, giocare d'anticipo è il vero salto culturale”*, Sole 24 Ore, 22 Novembre 2022, dove secondo i dati riportati da questo articolo l'approccio preventivo su cui gira il nuovo Codice della crisi potrebbe portare ad un'ulteriore riduzione delle stime riportate dall'Osservatorio Fallimenti, Procedure e Chiusura d'Impresa di Cerved. Secondo queste analisi i fallimenti, nel primo trimestre 2022, hanno registrato una contrazione pari al 21,6% sullo stesso periodo dell'anno precedente. Anche le procedure aperte da gennaio a marzo 2022 sono state pari a 2.000, un dato tra i più bassi dal 2010. Considerando anche i livelli pre-Covid, il numero di procedure fallimentari aperte è calato del 29,8%.

¹⁷¹ La pianificazione strategica è considerata l'attività più importante della direzione aziendale, in quanto si basa sulla progettazione del futuro dei mercati, clienti e prodotti in cui l'impresa opera e risponde a importanti domande sul cosa produrre, quali prodotti (o servizi) offrire al mercato; per chi produrre, a quale segmento di clienti rivolgersi; come produrre, come organizzare i processi produttivi. Le risposte a queste domande portano alla formazione della c.d. strategia aziendale, o meglio la strategia di business. Nella maggior parte dei casi la strategia aziendale deriva da idee e disegni poco strutturati in cui prevale soprattutto l'esperienza, l'intuito e la creatività di chi l'ha tracciata. A tale riguardo è proprio la pianificazione strategica – per il tramite del piano industriale – che traduce in pratica e mette in esecuzione un'idea imprenditoriale.

chiamato anche business plan, riferito a un orizzonte temporale di medio lungo termine (generalmente di almeno tre–cinque anni).

Il piano industriale¹⁷² rappresenta un importante strumento di guida nelle decisioni del management, perché parte dagli obiettivi aziendali, considera la prevedibile evoluzione dello scenario macroeconomico, del mercato in cui opera l'azienda e dei suoi principali concorrenti e permette in unico documento di rappresentare una parte di tipo:

- qualitativo/industriale, consistente nella strategia applicata e quella ipotizzata per il futuro, gli obiettivi previsti e le modalità per il loro raggiungimento, e una parte di tipo
- quantitativo o economico–finanziario, che permette di avere una visione dell'evoluzione della parte numerica della gestione, ossia consente di vedere la traduzione delle strategie adottate in prospettive di tipo patrimoniale e economico–finanziario.

Risultano quindi evidenti i molteplici benefici che – a livello organizzativo e gestionale – un piano industriale può fornire all'andamento della gestione aziendale: benefici che evidentemente traducono la loro effettività solo se il documento del piano industriale viene costantemente aggiornato, monitorato e laddove necessario anche revisionato.

La seconda essenziale componente dell'assetto amministrativo, fortemente legata alla pianificazione strategica, è la programmazione, che si traduce nel budget, il documento programmatico per eccellenza¹⁷³. Il budget – documento preparato su orizzonti temporali di breve periodo – consiste in un bilancio preventivo che ha l'obiettivo di tradurre in termini quantitativo monetari alcune informazioni contenute nel business plan pluriennale.

¹⁷² Il piano industriale risulta una materia molto ampia, che con il tempo ha raggiunto anche elevati gradi di complessità. Per questo motivo l'implementazione di un piano industriale o business plan richiede l'osservazione di vari principi e linee guida indicati generalmente dagli organismi professionali. A titolo d'esempio uno dei principali riferimenti in tema di pianificazione strategica è dato dal documento del CNDCEC "*Linee guida alla redazione del Business Plan*" pubblicato nel 2011. Il documento fornisce il contenuto che dovrebbe presentare un Business plan, i principi generali da rispettare nella sua redazione, i destinatari, gli obiettivi e i diversi elementi necessari affinché lo stesso possa essere considerato correttamente redatto. Non solo, ci sono molti altri documenti di supporto nell'implementazione di un piano industriale, di cui si citano il documento "*Guida al Piano Industriale*" di Borsa Italiana edito nel 2003, i "*Principi per la redazione dei Piani di Risanamento*" del CNDCEC, pubblicato nel settembre 2017 e i "*Principi guida per la redazione del Business Plan*" (2021), espressione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

¹⁷³ Tra le varie fonti che si possono utilizzare per conoscere l'importanza per un'impresa di redigere un budget si ricordano a titolo d'esempio i principi di revisione ISA Italia che citano più volte l'importanza del budget per lo svolgimento dell'attività di controllo del revisore; i principi di attestazione dei piani di risanamento del CNDCEC che sottolineano la rilevante componente previsionale del budget, che permette di svolgere le opportune valutazioni sulla capacità dell'impresa di programmare e di raggiungere gli obiettivi prefissati, elementi essenziali affinché il professionista indipendente formuli il giudizio sulla fattibilità del piano; Il documento del CNDCEC sugli indici dell'allerta anche se fa riferimento solo al budget di tesoreria per calcolare il DSCR; il documento di Confindustria e CNDCEC sulla relazione sulla gestione che richiede il budget per produrre le informazioni necessarie circa la prevedibile evoluzione della gestione; il principio contabile OIC 30 sui bilanci intermedi, in riferimento alle situazioni patrimoniali ex artt. 2446 e 2447 c.c. che riconosce il forte rilievo del budget nel fornire all'assemblea i necessari elementi di giudizio ai fini di procrastinare o meno gli interventi sul capitale.

Sulla falsariga del piano industriale pluriennale, anche il budget permette nel breve periodo di verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati e di analizzare gli scostamenti tra i risultati attesi e quelli conseguiti.

Un adeguato processo di budgeting deve permettere un'attendibile analisi in ambito economico, tramite i vari budget operativi, in ambito finanziario tramite il rendiconto finanziario oppure il budget di tesoreria e infine anche in ambito patrimoniale tramite il budget patrimoniale e degli investimenti¹⁷⁴.

La fase di controllo dei risultati o di reporting, condotta tramite la predisposizione del cosiddetto *Business Report*, costituisce la terza componente dell'assetto amministrativo. Questo Report permette di rappresentare in un unico documento le attività operative e strategiche di un'impresa e i relativi impatti sulle performance economiche, finanziarie e sociali. L'attività di *business reporting*¹⁷⁵ consente all'impresa di elaborare una rappresentazione ragionevole e equilibrata della propria performance dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo, inglobando al suo interno vari ambiti che influenzano la vita aziendale quali le strategie adottate, il contesto competitivo, la governance, le relazioni con i clienti e fornitori, includendo anche aspetti riguardanti il clima e le procedure organizzative.

L'implementazione di un sistema di reporting¹⁷⁶ di qualità è influenzato principalmente dalla tipologia di indicatori individuati per il controllo dei processi, dalla

¹⁷⁴ Il processo di pianificazione non va confuso con quello di programmazione o di budgeting: il primo si distingue dal secondo, oltre che per l'orizzonte temporale di riferimento, anche per il "linguaggio" utilizzato (qualitativo e descrittivo con pochi e sintetici valori nella pianificazione strategica, quantitativo-monetario nel budgeting) e per le relazioni con le strutture organizzative e le responsabilità economiche visto che, normalmente, solo il budget si articola sui centri di responsabilità economica e dunque sulla struttura organizzativa esistente. OIBR (Organismo Italiano Business reporting), *"Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI"*, op. cit. pag. 39.

¹⁷⁵ Per un approfondimento sull'importanza dei Report economici e finanziari, come strumento per fornire al Management informazioni essenziali per prendere decisioni aziendali si veda MIGLIORINI F., *"Reporting Aziendale nel Controllo di Gestione"*, Fiscomania.com, 5 aprile 2023; PML.it, *"Il reporting aziendale come strumento di controllo"*, 2 agosto 2021. Utili riferimenti sono presenti anche in *"Sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento"* di SERPELLONI G. e SIMEONI E., Dipartimento delle Dipendenze – Azienda ULSS 20 Verona, dove il sistema di reporting viene definito come *"una "Attività di comunicazione" finalizzata alla produzione di informazioni "just in time" tramite la raccolta e l'elaborazione di dati, a supporto del processo di budgeting e del decision making"*. Non solo il sistema di reporting riveste una importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in piena efficienza e permette la comunicazione e la diffusione delle informazioni ai vari livelli interessati. Proprio per questa sua rilevante caratteristica che il sistema di reporting viene considerato il "cuore" dei sistemi di programmazione e controllo. Infatti *"il controllo non può esplicarsi senza un passaggio tempestivo di informazioni sulle attività correnti e la programmazione non può essere fatta se non si è in possesso di informazioni e dati relativi alle attività, alle risorse impiegate e ai risultati ottenuti precedentemente"*.

¹⁷⁶ L'attività di business reporting può produrre: 1) report di tipo economico, finanziario e patrimoniale, che si basano principalmente sulle informazioni e sui dati ottenuti dalla riclassificazione del "bilancio di verifica" (prospetto contabile di sintesi elaborato su base mensile o al massimo trimestrale) e sull'elaborazione dei flussi di cassa consuntivi e previsionali (cash flow). Tra i più rilevanti indicatori prodotti da questi report si evidenzia la posizione finanziaria netta (differenza tra il totale dei debiti finanziari, a prescindere dalla loro scadenza, e le attività liquide), che permette di monitorare e di fornire un importante segnale sullo stato di salute della gestione aziendale. La produzione di questi report in maniera continuativa e in lassi di tempo brevi permette al management nel medio-lungo periodo di avere una corretta gestione dei fabbisogni finanziari e soprattutto di migliorare le relazioni con l'ambiente esterno alle imprese,

loro affidabilità, tempestività e grado di misurabilità degli eventi. Sotto questo aspetto, il valore aggiunto di un'attività di reporting consiste in primo luogo nella sua capacità di analizzare sia elementi di tipo quantitativo che qualitativo e in secondo luogo nel carattere preventivo degli indicatori individuati: elementi che permettono di andare oltre la semplice analisi ex-post dei dati contabili e dei numeri di bilancio, riconoscendo l'andamento previsionale di un determinato ambito aziendale già in fase ex ante. Conseguenza diretta della presenza di tutti questi elementi è la possibilità di costruire un vero strumento di decisione per il management, che potrà gestire in maniera efficace la mole di informazioni e dati aziendali in relazione ai cambiamenti strutturali del contesto competitivo.

Dopo aver definito e illustrato le prime componenti dell'assetto amministrativo (attività di planning, budgeting e reporting), risulta ora utile approfondire gli strumenti necessari per valutare le performance: fase rilevante per il buon funzionamento dell'intero processo di pianificazione e controllo.

Per poter essere considerato adeguato alle funzioni di sua competenza, un assetto amministrativo deve poter contare su una serie di indicatori rilevatori di potenziali criticità o potenziali conflitti con il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Indicatori di questa natura potranno permettere di intervenire in maniera tempestiva per indagare meglio sulla gestione e risolvere le potenziali criticità.

La valutazione della performance aziendale¹⁷⁷ richiede di dotarsi di strumenti di misurazione che consentano di quantificare le varie attività svolte dall'azienda. Per questo motivo è necessario selezionare indicatori adeguati, in grado di misurare in maniera attendibile l'andamento dell'attività aziendale, prendendo in considerazione le caratteristiche e peculiarità dell'impresa. Tra i vantaggi di un buon sistema di indicatori si

e in particolar modo con gli istituti di credito; 2) report operativi e per unità organizzative che consistono in un insieme di informazioni di dettaglio finalizzate a fronteggiare le necessità di ciascuna area di business o funzione operativa. Questa tipologia di report fornisce un importante supporto ai responsabili operativi delle diverse funzioni dell'impresa, da quella commerciale a quella produttiva. Rientrano tra i report operativi a titolo d'esempio le statistiche di vendita, le indagini sui fermi macchina, il dettaglio dei costi di struttura di un determinato comparto, le analisi dei tempi di produzione, reclami, il tasso di assenteismo del personale e così via. Il sistema di reporting di tipo operativo permette quindi di adottare un approccio analitico nella valutazione del grado di efficienza ed efficacia delle varie unità organizzative aziendali, in quanto fornisce importanti approfondimenti su alcuni indicatori/drivers della gestione dei processi per ogni centro di responsabilità aziendale, permettendo al management di conoscere più nel dettaglio lo sviluppo di una determinata grandezza; 3) il report integrato, che consiste in una comunicazione riassuntiva che sintetizza agli stakeholder (tra cui i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche) le modalità con cui l'impresa riesce attraverso le strategie individuate, le performance realizzate, la governance e le prospettive future a creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

¹⁷⁷ PORCEDDU M., Commissione Pianificazione e Controllo di Gestione, *“La valutazione delle performance aziendali. Il Sistema di Misurazione delle Performance”*, Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma, 27 Ottobre 2016. Si specifica a tale riguardo come il termine “performance aziendale” fa riferimento alla gestione delle prestazioni di un'impresa, o, meglio, a tutti quegli strumenti e a quelle azioni che permettono di valutare le diverse attività svolte dall'impresa di misurarne l'efficacia e la redditività. Non solo, si tratta anche di strumenti che permettono a ogni organizzazione di seguire il c.d. principio di economicità: capacità di perdurare nel tempo massimizzando l'efficienza delle risorse impiegate e di rispettare le condizioni di equilibrio che consentono il funzionamento delle aziende

ricordano la possibilità di misurare fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio, di pianificare e programmare le attività del futuro, di misurare gli scostamenti tra obiettivi attesi e risultati ottenuti e infine quello di intraprendere le azioni necessarie per fronteggiare tempestivamente eventuale presenza di criticità, che altrimenti, con la sola contabilità, potrebbero essere rilevate troppo tardi¹⁷⁸.

Anche se le performance di un'azienda variano da settore a settore, il sistema di misurazione invece al contrario deve dotarsi di indicatori che consentano di creare un quadro unitario e prospettico. Infatti per questo motivo, gli indicatori di misurazione della performance aziendale devono avere quattro specifiche caratteristiche: completezza (si considerano tutte le aree in cui è stata suddivisa un'impresa), rilevanza (si scelgono gli indicatori con specifico criterio di quello che si intende esattamente misurare), flessibilità (indicatori variabili e adattabili agli obiettivi aziendali) e comprensibilità (indicatori leggibili per tutti i componenti dell'organizzazione aziendale in modo che ciascun dipendente sia consapevole di quali saranno gli obiettivi futuri)¹⁷⁹.

Oltre a queste quattro caratteristiche, vanno evidenziate anche altri due importanti requisiti degli indicatori delle performance aziendali: la tempestività e la coerenza organizzativa, due caratteri che giocano un ruolo importante nel processo di pianificazione aziendale.

Esistono numerosi strumenti per valutare le performance aziendali, che variano a seconda del dato finale che si intende estrapolare, della natura delle informazioni utilizzate, nonché del contesto a cui si riferiscono. Non essendo questa la sede per fornire un esaustivo approfondimento dei vari strumenti di misurazione delle performance, ci si limita a specificare gli indicatori di performance aziendale, maggiormente diffusi e utilizzati, ovvero: i CSF (*Critical Success Factors*) usati per definire le aree critiche di business e gli indicatori strategici; i KPI (*Key Performance Indicator*), orientati al controllo operativo e finalizzati a identificare le prestazioni critiche dei processi aziendali; il *Management Accounting*, che è alla base della costruzione di indicatori economici-patrimoniali per il controllo direzionale e, infine, la BSC (*Balanced Scorecard*), che rappresenta invece vari indicatori che sintetizzano tutti i precedenti¹⁸⁰.

Tutti questi indicatori sono in grado di misurare il livello di raggiungimento di un determinato processo in relazione agli obiettivi stabiliti¹⁸¹.

¹⁷⁸ Anche DI CROSTA F. sottolinea in “*Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati*”, Franco Angeli, Milano, 2015, che “il modo migliore per governare un'organizzazione (azienda manifatturiera, società di servizi, impresa di costruzioni, studio professionale, ecc.) è quello di vedere la stessa come un sistema integrato di processi, stabilire dei chiari obiettivi di business e monitorarli costantemente mediante un insieme bilanciato di indicatori di performance”.

¹⁷⁹ LIZZA P, “*Controllo di gestione e performance aziendale*”, Giuffrè editore, 2007.

¹⁸⁰ Possono essere utilizzati come indicatori di performance aziendale anche strumenti di analisi quali gli indici di bilancio (tra i quali sono presenti indicatori di redditività come il ROI e il ROE); i modelli di misurazione del valore creato; sistemi per la valutazione degli investimenti, con l'utilizzo di vari criteri quali ad esempio il VAN, il TIR, il *payback period* e infine gli strumenti per la valutazione del capitale economico.

¹⁸¹ OIBR cit.

Tra i vari indicatori sopra menzionati, il presente progetto di ricerca prenderà in considerazione il cruciale rilievo che assume l'utilizzo nelle aziende della *Balanced Scorecard*: strumento proposto da Kaplan e Norton ad inizio anni novanta, finalizzato a fornire al management aziendale una visione più completa del business aziendale in quanto risponde a quattro fondamentali quesiti durante la gestione di un'impresa: come ci vedono i nostri clienti? come ci vedono gli azionisti? in cosa dobbiamo eccellere? e come continuare a migliorare e creare valore? Da queste quattro domande si formano rispettivamente le quattro prospettive della *Balanced Scorecard*: Prospettiva del cliente, prospettiva finanziaria, prospettiva dei processi interni e infine prospettiva dell'innovazione. Il prossimo capitolo di questo elaborato si baserà proprio sulla BSC – insieme ad altri modelli e teorie economiche ben consolidate nella scienza aziendalistica – per individuare gli elementi che formeranno le basi del modello di prevenzione delle crisi illustrato nel capitolo successivo.

In linea con quanto finora detto è la sentenza del Tribunale di Cagliari: fornisce rilevanti indicazioni anche per l'assetto amministrativo in quanto individua le seguenti carenze relative alla componente amministrativa: *“Mancata redazione di un budget di tesoreria; Mancata redazione di strumenti di natura previsionale; Mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera; Assenza di strumenti di reporting; Mancata redazione di un piano industriale”*.

È interessante notare come tale sentenza sia entrata così dettagliatamente nella gestione d'impresa, riconoscendo la rilevanza di strumenti di tipo aziendalistico, ad oggi mai presi in considerazione in ambito giuridico. Tale evidenza mostra che anche i giudici sono tra i protagonisti del processo di cambiamento culturale, necessario per mettere in pratica i principi ispiratori della nuova riforma sulla crisi d'impresa.

Per completare l'analisi sull'assetto amministrativo è utile fare riferimento anche agli importanti indicatori di tipo non finanziario e di natura qualitativa elaborati dall'OIBR e illustrati nella Tabella 1.3.

Tabella 1.3: Indicatori non finanziari OIBR per adeguati assetti amministrativi

Griglia degli indicatori OIBR per valutare gli assetti amministrativi	
-	Fatturato complessivo
-	Margine operativo lordo
-	Numero dipendenti
-	Numero sedi
-	Numero clienti
-	Indice <i>Customer satisfaction</i>
-	Quota di mercato o posizione sul mercato
-	Ebit
-	Cash flow
-	Fatturato per dipendente
-	Numero di nuovi prodotti e servizi immessi sul mercato
-	Costo complessivo del personale
-	Ore di formazione personale

- | | |
|---|-----------------------------|
| - | Numero fornitori |
| - | Numero banche e affidamenti |
| - | Turnover personale |
| - | Infrastrutture |
| - | Affitti/leasing |

Fonte: OIBR

Nell'illustrare gli indici non finanziari relativi all'ambito amministrativo, il documento OIBR riconosce la sensibilità e la rilevanza della valutazione dell'assetto amministrativo, perché lo stesso deve avere la capacità di rilevare le caratteristiche dell'impresa, la struttura dell'ambiente interno ed esterno, gli obiettivi e le strategie legate all'attività svolta¹⁸².

Considerate le varie fonti utilizzate per la definizione dell'assetto amministrativo, si nota come la capacità dell'impresa di confrontare sistematicamente obiettivi perseguiti e risultati conseguiti garantisce una costante verifica della sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale e, conseguentemente, la possibilità di individuare in modo preventivo situazioni di potenziale crisi; inoltre, permette di assicurare la salvaguardia del patrimonio aziendale e tutelare gli interessi degli stakeholders. Non solo, l'esistenza di assetti amministrativi adeguati favorisce anche lo sviluppo di efficaci processi di apprendimento a livello strategico, operativo e organizzativo¹⁸³. Sotto questo aspetto va fatta un'importante precisazione, in quanto non è detto che il ricorso, da parte dell'impresa, a strumenti di programmazione e controllo sia sufficiente per concludere che il suo assetto amministrativo sia adeguato¹⁸⁴. Requisito perché un sistema possa essere

¹⁸² PROVASI R, PANIZZA A., Corso specialistico My solution, "Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Crisi di impresa. Check list, pannello degli indicatori e altri strumenti di diagnosi per affiancare l'imprenditore nella gestione dell'azienda", op. cit.

¹⁸³ Sidrea, op. cit.

¹⁸⁴ A tale riguardo le più volte citate norme del Collegio Sindacale affermano che un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette: "la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale e la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio". L'adeguatezza degli assetti amministrativi sarà conseguentemente rilevabile: nella composizione della strumentazione utile alla gestione integrata dell'azienda, nella composizione dell'organico, nella dotazione di software completi e aggiornati, nell'impianto procedurale, nei supporti per le gestioni delle anagrafiche, delle archiviazioni, dei protocolli dei documenti in arrivo, degli scadenziari, e così via (MONTELEONE M., 2023). Possono essere citati a titolo d'esempio alcuni importanti strumenti per la gestione di un adeguato assetto amministrativo: 1) strumenti e procedure per la gestione integrata quali: Esistenza di software in grado di garantire un adeguato flusso informativo (sw di tipo Extended ERP, di tipo ERP, di tipo tradizionale unitamente ad altri software interfacciati per la gestione di specifici processi aziendali, strumenti di tipo Office Automation); Procedura inerente il ciclo attivo, inclusa la definizione e gestione del fido commerciale e il controllo del credito (anche della sua anzianità), sua condivisione e applicazione nei vari uffici operativi; Procedura inerente il ciclo passivo, incluso analisi dello scaduto; Procedura inerente il ciclo di tesoreria; Procedura inerente la gestione del personale; Procedura inerente la gestione tributaria e fiscale, contabilità generale e bilancio; Procedura inerente la gestione del magazzino; Procedura inerente la gestione della produzione; Procedura inerente la gestione del controllo di gestione; Procedura inerente la gestione della contabilità analitica. È essenziale che venga prevista una condivisione e applicazione nei vari uffici operativi di tutte le procedure menzionate; 2) processo di budgeting e forecasting infrannuale quali il Budget orientato all'analisi economica corporate (conto economico); Budget orientato all'analisi economica per singola ASA (conto economico); Budget orientato all'analisi patrimoniale (stato

ritenuto adeguato è che tali strumenti siano utilizzati in maniera corretta, continuativa e strutturata, utilizzando un idoneo sistema di controllo interno (procedure operative idonee) ed efficaci sistemi informativi. Pertanto, strumenti quali il piano industriale, il budget, il reporting, KPI, BSC e così via vanno non solo implementati, ma anche ripetuti e monitorati in maniera costante nel tempo. A supporto di quest'attività è essenziale per l'impresa dotarsi di un efficace sistema informativo¹⁸⁵ che consenta il corretto trattamento e la successiva comunicazione delle informazioni interne. Possono a tale riguardo essere utilizzati sistemi gestionali integrati (ERP e CRM), che permettono sia di incrementare la qualità delle informazioni prodotte, sia di velocizzarne il transito e, conseguentemente, anche di favorire la definizione delle strategie e delle scelte conseguenti da parte del management aziendale (Panizza, 2023).

3.3 L'assetto contabile

Il documento Sidrea definisce l'assetto contabile come *“il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale in coerenza con il framework normativo (tra cui i principi contabili applicabili) di riferimento”*. Da questa prima definizione sembra potersi desumere che l'assetto contabile va oltre la sua conosciuta funzione di mera predisposizione dell'informativa periodica di bilancio. In effetti, oltre alla contabilità generale (principale fonte per la redazione del bilancio d'esercizio), l'assetto contabile racchiude importanti elementi utili per monitorare, anche in corso d'anno, (tramite le

patrimoniale); Budget orientato all'analisi finanziaria (rendiconto finanziario); Calcolo di indici e indicatori di performance previsionali (es. leverage, indice di copertura degli immobilizzi/margine di struttura, indice di liquidità/margine di tesoreria, indice di disponibilità/CCN, PFN, DSCR, ROS, ROI, Ebitda, Ebit, indici di rotazione e durata, ecc.); Budget espresso con riferimento a periodo infrannuale (es. mese/trimestre) 3) previsione di strumenti per la misurazione delle performance quali Indicatori di redditività (ROS, ROI, ROE, ecc.); effetto della leva operativa sul ROI; Leva finanziaria; Indicatori di indebitamento e di indebitamento finanziario (leverage, PFN, PFN/Ebitda, leverage, ecc.); Modelli di misurazione del valore creato: costo medio ponderato del capitale; Modelli di misurazione del valore creato: EVA®; Balanced Scorecard; 4) dichiarazione non finanziaria – dnf e tematiche esg: Bilancio di sostenibilità; Reporting integrato; Report di impatto; 5) processo di redazione di piani strategici (piano industriale e finanziario): Elaborazione del Piano strategico a 3–5 anni; Componente qualitativa del Piano (quadro di partenza, linee strategiche, impatto della strategia, manovra finanziario, action plan); Piano orientato all'analisi economica corporate (conto economico); Piano orientato all'analisi economica per singole ASA (conto economico divisionale); Piano orientato all'analisi patrimoniale (stato patrimoniale); Piano orientato all'analisi finanziaria (rendiconto finanziario); Calcolo di indici e indicatori di performance previsionali (es. leverage, indice di copertura degli immobilizzi/margine di struttura, indice di liquidità/margine di tesoreria, indice di disponibilità/CCN, PFN, DSCR, ROS, ROI, Ebitda, Ebit, indici di rotazione e durata, ecc.); Elaborazione di analisi di sensitività e di stress-test; Piano espresso con riferimento a periodo infrannuale (es. mese/trimestre) almeno per il primo anno di piano; Elaborazione di *Contingency Plan* (per contesti straordinari es. emergenza Covid-19) (PANIZZA A.; in occasione del convegno *“Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale”* ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023).

¹⁸⁵ BATTAGLIERO R., *“Il sistema delle rilevazioni d'azienda. Il ruolo del sistema informativo a supporto della gestione aziendale”*, FrancoAngeli, Milano, 1996, che inserisce “le informazioni” come secondo elemento cruciale per ordine di importanza dopo le risorse umane per qualsiasi gestione imprenditoriale. Il volume illustra il crescente valore strategico dell'acquisizione, elaborazione e distribuzione delle informazioni: elementi di supporto essenziali nell'assunzione di decisioni.

situazioni contabili infrannuali) l'evoluzione della gestione aziendale, compresa dei principali rischi ad essa legati e dei risultati economico finanziari prodotti dall'azienda.

Va innanzitutto precisato che il sistema di contabilità generale¹⁸⁶ (Co.Ge.) si riferisce agli strumenti e alle procedure necessarie al fine di rilevare in maniera corretta i fatti gestionali dell'impresa, volti a riportare in modo cronologico e sistematico i valori originati dalle operazioni di gestione¹⁸⁷.

Il monitoraggio periodico dell'andamento della gestione aziendale attraverso l'utilizzo delle informazioni e dei dati consuntivi derivanti dalla contabilità rappresenta un primo passo per sviluppare e potenziare sistemi di verifica delle performance aziendali più evoluti. Lo sviluppo di questi sistemi può consentire alle imprese di utilizzare gli strumenti di pianificazione e controllo e di ricorrere ai dati previsionali necessari al governo dell'impresa: entrambi questi fattori concorreranno ad ampliare la funzione svolta dall'assetto amministrativo, spesso incentrato nel sistema di controllo delle PMI solo sui dati derivanti dal sottosistema contabile. Per questi motivi, considerato anche i semplificati sistemi di controllo e la ridotta complessità operativa delle imprese di minori dimensioni, è preferibile utilizzare dati previsionali. Ciò non diminuisce peraltro in alcun modo la rilevanza dei dati di tipo consuntivo, che forniscono al management importanti suggerimenti e indicazioni per tenere sotto controllo la gestione aziendale e intervenire nell'immediato per rimuovere eventuale presenza di indicatori di mancato equilibrio del sistema aziendale.

Per le considerazioni sopra esposte, è chiaro che nel richiamare l'assetto contabile, il legislatore non intende limitarsi all'utilizzo dei dati ricavabili dal sistema di contabilità generale, ma tiene conto anche delle varie procedure di verifica dei risultati consuntivi. I dati che si ottengono dalla contabilità generale rappresentano solo il punto di partenza per redigere conti consuntivi, che permettono di misurare il risultato economico e il patrimonio esistente di un determinato periodo amministrativo. Infatti è solo dopo l'ottenimento di questi dati di partenza, che è possibile poi determinare gli indicatori delle performance aziendali, calcolati sulla base dei dati ottenuti appunto dalla contabilità. Per questi motivi, diventa cruciale per l'impresa garantire l'affidabilità dei sistemi di rilevazione consuntiva, che devono essere completi, tempestivi, attendibili e soprattutto adeguati alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa per fornire precisi dati contabili al sistema di controllo dei risultati aziendali.

¹⁸⁶ Per un approfondimento del sistema di contabilità generale si veda “*Contabilità generale e bilancio d'impresa*”, di ANDREI P. e FELLEGGARA A.M., Giappichelli, 2022. In questo volume vengono forniti le basi di funzionamento della metodologia contabile utilizzata dalle imprese nel processo di rilevazione dei valori derivanti dalle operazioni di scambio poste in essere con terze economie. L'obiettivo di questa analisi pratica è volto alla determinazione periodica dei risultati di sintesi composti dal reddito di esercizio e dal capitale di funzionamento. Altri utili riferimenti sono in: MURA A., ROBERTO G., “*Il sistema di contabilità generale delle imprese*”, Giappichelli, 2017; BERLINI P., CUTTIN N.C., SEMPRINI L., VIGNINI S., “*Manuale di contabilità generale. Temi, casi ed esercizi finalizzati al bilancio civilistico*”, Maggioli Editore, 2021; GIUNTA F., PISANI M., “*La contabilità Generale*”, Maggioli Editore, 2018.

¹⁸⁷ OIBR cit.

Elemento cruciale perché un sistema di contabilità generale venga considerato adeguato è dato dalla capacità dello stesso di fornire tutte le rilevazioni contabili capaci di esprimere i fatti gestionali dal punto di vista sia economico-finanziario che patrimoniale. Di conseguenza l'utilizzo da parte delle imprese di minori dimensioni dei regimi di contabilità semplificata consentiti dalla normativa fiscale risulta certamente inadeguato, in quanto limitati alla sola contabilizzazione delle fatture di acquisto e vendita sui registri IVA. Si tratta di semplificazioni facoltative e non obbligatorie, sui cui un'impresa dovrebbe riflettere prima del loro impiego.

Concordi con quanto enunciato sono anche le seguenti fonti:

- le norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate: alla norma 3.7 intitolata “*Vigilanza sull’adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile*” stabiliscono che “*un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette: la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d’esercizio*”;
- il principio contabile OIC 11 intitolato “*Finalità e postulati del bilancio d’esercizio*” considerato anche dal secondo e terzo comma dell’art. 2423 c.c.. Quest’ultimo prevede che “*Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell’esercizio. Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.*” E infine anche,
- il documento CNDCEC del 2012 riguardante “*La redazione del bilancio delle società di minori dimensioni: disposizioni normative e criticità*” più volte sottolinea la necessità di valutare attentamente l’ipotesi di applicare le semplificazioni facoltative previste dalle varie normative fiscali per le piccole imprese.

Prendendo in considerazione le fonti sopra esposte, è chiaro che le varie semplificazioni¹⁸⁸ previste dal codice civile che permettono alle imprese di ridotte

¹⁸⁸ Tra le varie semplificazioni previste per le imprese di ridotte dimensioni si ricordano: – L’art. 18 del D.P.R. n. 600/1973 che permette la tenuta della contabilità semplificata alle piccole imprese, sotto certi parametri (400 mila Euro di ricavi, se esercente attività di prestazione di servizi; 700 mila Euro se esercente attività di cessione di beni), prevedendo numerose semplificazioni in merito ai registri contabili obbligatori, alle modalità di determinazione del reddito, ecc., comportando una destrutturazione degli adempimenti di base, ossia quelli attinenti alla registrazione delle operazioni; – L’art. 2435 bis c.c. che permette alle piccole imprese che non superano alcuni dettati limiti dimensionali riguardanti l’attivo dello stato patrimoniale, i ricavi e il numero di dipendenti di redigere un bilancio in forma abbreviata che, oltre a permettere l’eliminazione o in alcuni casi il raggruppamento di alcune voci di bilancio, consente anche la possibilità di non redigere il rendiconto finanziario; – l’OIC 9, intitolato “*Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle*

dimensioni di redigere il bilancio in forma abbreviata (art. 2435 c.c.), piuttosto che quelle previste dalla normativa fiscale che forniscono la facoltà di adottare regimi di contabilità semplificata (art. 18 D.P.R. n. 600/1973) o l'esonero dalla contabilità di magazzino (art. 5, comma 14 quater del D.L. n. 146/2021) vanno valutate in maniera attenta. Infatti l'utilizzo di queste semplificazioni deve comunque essere compatibile con il rispetto dei principi generali di chiarezza, veridicità e correttezza che presiedono la formazione del bilancio d'esercizio.

Per misurare il grado di adeguatezza¹⁸⁹ dell'assetto contabile è rilevante per l'impresa tenere in considerazione vari indicatori che permettono di valutare la qualità del sistema di

immobilizzazioni materiali e immateriali", che prevede un approccio semplificato alla determinazione delle perdite durevoli di valore. Nello specifico si concede la possibilità alle piccole medie imprese di cui all'art. 2435 c.c. e alle microimprese di cui all'art. 2435 ter c.c. di determinare l'impairment solo sulla base di dati economici (la mera capacità di ammortamento), senza dover determinare quelli finanziari tramite la redazione di un piano finanziario; – il D.L. n. 146/2021 (art. 5, comma 14 quater), che permette l'esonero della tenuta della contabilità di magazzino per le imprese sotto predeterminate soglie di valore dei ricavi e delle rimanenze. Infatti sono obbligate alle scritture ausiliarie di magazzino solo le imprese che a partire dal secondo periodo d'imposta successivo a quello in cui, per la seconda volta consecutivamente e contemporaneamente, ricavi e rimanenze assumono i seguenti valori: ricavi superiori a Euro 5.164.000, rimanenze superiori ad Euro 1.100.000.

¹⁸⁹ A proposito dell'adeguatezza dell'assetto contabile, il documento Sidrea fornisce importanti spunti che rilevano quando lo stesso può essere considerato inadeguato. Infatti il documento stabilisce che *“Possono costituire indizi di inadeguatezza degli assetti contabili: procedure informatiche e/o software gestionali inadeguati; errori o ritardi significativi nell'aggiornamento della contabilità o nell'assolvimento degli adempimenti previsti dalla normativa tributaria; ritardi nella produzione di situazioni contabili e nella redazione dei bilanci di esercizio; errori o ritardi significativi nell'elaborazione degli indicatori economici previsti dalla normativa vigente in tema di rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale; ritardi o inefficienze nell'elaborazione delle informazioni necessarie per la gestione degli affidamenti bancari e dell'eventuale recupero dei crediti verso i clienti; errori o ritardi significativi nella tenuta delle altre scritture (ad esempio: la contabilità di magazzino) necessarie in funzione della natura e caratteristiche aziendali, obbligatorie in base a disposizioni tributarie o volontariamente tenute”*. In linea con le indicazioni del documento Sidrea anche le previsioni della sentenza del Tribunale di Cagliari, che stabilisce che un assetto contabile risulta inadeguato se presenta le seguenti carenze: *“la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci; assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare; analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione; mancata redazione del rendiconto finanziario”*. In linea sono anche le indicazioni svolte durante il convegno *“Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale”* ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023, dove sono stati illustrati vari strumenti/suggerimenti per la costruzione di un adeguato assetto contabile. A titolo d'esempio si citano: 1) Contabilità generale applicata nel rispetto della completezza, correttezza e tempestività delle registrazioni contabili; 2) Produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio, nel rispetto dei principi contabili di riferimento; 3) Procedure per la gestione del processo contabile e di verifica dei risultati consuntivi; 3) Contabilità analitica e Sistema di definizione di costi di prodotto/servizio; 4) Informativa periodica di natura operativa: Report operativi relativi alla produzione (qualità delle forniture, tempi di produzione, qualità dei prodotti); Report operativi relativi ai costi controllabili (controllo dei costi della qualità); Report operativi relativi agli investimenti controllabili (ottimizzazione delle scorte, controllo impiego impianti); Report per unità organizzative (redditività per prodotto); Report per unità organizzative (redditività per cliente); Report per unità organizzative (es: ordini clienti, consegne, soddisfazione clienti, rispetto dei tempi di produzione e consegna beni); 5) Informativa periodica di natura economico-finanziario-patrimoniale (come applicazione del sistema di verifica delle performance aziendali): Report orientato all'analisi economica (CE corporate); Report orientato all'analisi economica (CE gestionale divisionale); Report orientato all'analisi patrimoniale (SP con criterio finanziario e gestionale); Report orientato all'azienda finanziaria (rendiconto finanziario); Calcolo di indici e indicatori di performance

contabilità generale, quali: il grado di competenza delle risorse professionali impiegate, l'utilizzo di adeguate procedure interne, la capacità di individuazione delle attività operative e delle relative modalità di svolgimento per ogni ciclo aziendale, l'impiego di software gestionale capace di fronteggiare le esigenze informative dell'azienda, l'utilizzo di chiaro e dettagliato piano dei conti, l'applicazione corretta dei principi contabili adottati per la formazione del bilancio e, infine, la corretta tenuta e tempestivo aggiornamento dei libri contabili fiscali¹⁹⁰.

Fino ad ora è stato preso in considerazione il solo sistema di contabilità generale; per un ulteriore rafforzamento dell'assetto contabile, è necessario peraltro tener conto anche del sistema di contabilità analitico-gestionale¹⁹¹ (Co.An.), chiamata anche contabilità industriale, in cui vengono consuntivati i risultati ottenuti a livello di ciascuna unità operativa aziendale. Basta ad esempio pensare all'utilità della contabilità analitica nella determinazione del contributo che ogni singolo prodotto/commessa/area di business fornisce al risultato economico complessivo, oppure al dettaglio che fornisce in merito a crediti e debiti scaduti, essenziale per monitorare e gestire la situazione finanziaria dell'impresa. Risulta così chiaro che i dati ottenuti dalla contabilità analitica sono decisivi nella rilevazione tempestiva dei segnali di crisi, perché consentendo di valutare ogni singola area aziendale; in caso di criticità permettono all'organo gestorio di rilevare tempestivamente quale comparto dell'equilibrio aziendale non risulta funzionante. Per questo motivo la Co.An., oltre ad essere un ottimo supporto al sistema informativo, rappresenta anche un utile mezzo per l'interpretazione dei fenomeni aziendali, in quanto dotata di una forte capacità di operare un mix tra dati provenienti dalla contabilità generale e dati extracontabili, producendo rilevanti informazioni di dettaglio in grado di aiutare l'organo gestorio nelle varie scelte strategiche da adottare.

consuntivi (es. leverage, indice di copertura degli immobilizzi/margine di struttura, indice di liquidità/margine di tesoreria, indice di disponibilità/CCN, PFN, DSCR, ROS, ROI, Ebitda, Ebit, indici di rotazione e durata, ecc.); 6) Presenza dell'analisi degli scostamenti; 7) Informazioni per la rilevazione tempestiva della crisi (art. 3 c.c.i.i.): Budget di tesoreria mensilizzato *rolling* con orizzonte temporale di almeno dodici mesi successivi; Informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata di cui alla Sez. II del d.d. 28/09/21; Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, c. 2 c.c.i.i.; Informazioni sull'esistenza di debiti per retribuzioni, verso fornitori, banche e creditori pubblici qualificati nell'entità di cui all'art. 3 c.c.i.i.

¹⁹⁰ OIBR cit. In linea anche il documento Sidrea secondo il quale un assetto contabile è considerato adeguato quando garantisce: *“la completa, tempestiva e corretta rilevazione dei fatti di gestione, atta a garantire una corretta produzione della informativa economico finanziaria di bilancio e consentire anche, ove necessario, la corretta redazione di situazioni patrimoniali infrannuali; la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; la compliance con le previsioni dell'ordinamento in merito agli adempimenti contabili, anche sul piano tributario, consentendo di elaborare gli indicatori consuntivi previsti dalla normativa vigente, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale”*.

¹⁹¹ Per approfondimenti sulla contabilità analitica si vedano: CAPODAGLIO G., *“Manuale di contabilità analitica”*, Maggioli Editore, 2011; BARTOLI F., *“Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting”*, Franco Angeli, 2021; TIEGHI M., *“Lineamenti di contabilità analitica e di analisi dei costi”*, Franco Angeli, 2019; MODINA, *“Controllo Di Gestione Contabilità Analitica, Budget E Analisi Varianti”*, Giuffrè, 2021.

Di conseguenza l'impiego della Co.An. nell'analisi dei costi aziendali supera lo storico approccio dei fatti di gestione della Co.Ge.: quella analitica è una contabilità che integra e rielabora i dati ottenuti dalla contabilità generale – tramite l'utilizzo di sistemi di *costing* – per poter rilevare il dato al momento del consumo di un prodotto/servizio (momento tecnico e non finanziario), considerando la sua destinazione e non la sua natura. L'approccio analitico fornisce importanti vantaggi¹⁹² all'impresa quali – a titolo d'esempio – l'elaborazione di politiche di pricing, l'individuazione tempestiva di criticità di tipo economico-finanziario, la misurazione delle marginalità delle singole aree di prodotto o business, lo sviluppo del ciclo tecnico dell'attività svolta e così via.

Anche se nessuna normativa oggi stabilisce l'obbligatorietà dell'implementazione della contabilità analitica, è chiaro che gli assetti di cui parla l'art. 2086 c.c. potranno essere considerati adeguati solo in presenza di un sistema contabile in grado di fornire i dettagli e gli approfondimenti necessari che permettano all'organo gestorio di rilevare eventuale presenza di squilibri interni: traguardo che può essere raggiunto solo con un efficace sistema di *costing*, proporzionale alle caratteristiche dell'impresa.

La rilevanza della contabilità analitica è ribadita anche dal citato documento OIBR riguardante le informazioni non finanziarie: nella Tab. 1.4 si sintetizza una griglia di indicatori di tipo qualitativo ritenuti utili per valutare l'assetto contabile, dedicando ampio spazio agli indici derivanti dall'utilizzo di sistemi di *costing* interni.

Tabella n. 1.4: Indicatori non finanziari OIBR per adeguati assetti contabili

Griglia degli indicatori OIBR per valutare assetto contabili
<ul style="list-style-type: none"> - Livello di adeguatezza del Sistema di CO.GE. - Livello di adeguatezza del Sistema di CO.AN. - Competenze professionali - Software gestionale - Libri contabili - Piano dei conti - Procedure contabili - Principi contabili - Analiticità dei centri di costo - Individuazione centri di costo produttivi - Individuazione centri di costo ausiliari - Individuazione centri di costo spese generali - Applicazione del sistema misto (Co.An. extracontabile) - Applicazione del sistema duplice contabile (pdc Co.An. applicato a pdc Co.Ge.) - Applicazione del sistema unico integrato (unica contabilità ai fini Co.Ge. e Co.An.)

¹⁹² A proposito dei vantaggi della contabilità analitica, il documento pubblicato dall'OIBR sulle informazioni non finanziarie stabilisce che “*un efficace sistema di costing può agevolare la valutazione del going concern dal punto di vista industriale relativamente all'intera impresa o ad una singola area di business, poiché permette di avere una vera e propria lente di ingrandimento in grado di individuare prontamente segni di disequilibrio e allertare tempestivamente il management*”.

- Presenza del *direct costing* quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
- Presenza del *direct costing* evoluto quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
- Presenza del *full costing* quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
- Presenza dell'*Activity Based Costing* quale metodo di calcolo dei costi di prodotto

Fonte: OIBR

A conclusione della trattazione della componente contabile degli assetti aziendali, è utile indicare due importanti fonti, che a parere di chi scrive riguardano l'assetto contabile e risultano rilevanti per la determinazione della sua adeguatezza: il comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i. e il documento emanato dal CNDCEC intitolato "*Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*"¹⁹³ pubblicato il 26 ottobre 2019.

Il comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i., analizzato nel paragrafo precedente, è rilevante in quanto – ad esclusione della check-list particolareggiata – richiede l'elaborazione di alcuni dati provenienti dal sistema di contabilità interna. Infatti l'obbligo dell'art. 3 c.c.i.i. di verificare gli squilibri di carattere economico-finanziario e patrimoniale, la sostenibilità dei debiti, le prospettive di continuità aziendale nei successivi 12 mesi e il calcolo del test pratico sono ottenibili e rielaborabili dai dati forniti dalla contabilità¹⁹⁴ e spesso riscontrabili all'interno di documenti provenienti dai vari processi di reporting.

Quanto al documento emanato dal CNDCEC, come già accennato nei paragrafi precedenti nella parte dedicata alla prima versione del CCII, in esso venivano identificati alcuni indici o indicatori di tipo contabile¹⁹⁵, che ogni impresa avrebbe dovuto calcolare e

¹⁹³ Si tratta di un documento elaborato con il supporto di partner tecnici come Cerved e Innolva, in risposta alla richiesta del legislatore della prima versione del Codice della crisi. Infatti il legislatore all'art. 13 del D.lgs. 14/2019 esplicitava i c.d. "indicatori di crisi", dove ha fornito delle indicazioni generali e specificato quali ambiti devono essere monitorati della gestione d'impresa, affinché si possa far emergere tempestivamente una potenziale crisi, affidando appunto al CNDCEC il compito di elaborare degli indici economici di crisi più specifici rapportati a ogni tipologia di attività economica da sottoporre successivamente all'approvazione del Mise.

¹⁹⁴ Sull'imputabilità delle indicazioni del comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i. al solo assetto contabile hanno scritto altri studiosi, tra cui BOIDI M, secondo il quale "*il contenuto della norma non aggiunge nulla in ordine all'adeguatezza di un sistema contabile, ma rappresenta un sottoinsieme del concetto più generale di "produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale", a cui deve essere aggiunto il requisito della tempestività*".

¹⁹⁵ Per la determinazione degli indici, il CNDCEC ha svolto un'analisi sulla letteratura in materia di modelli di previsione della crisi e dei loro vari approcci metodologici degli ultimi anni. A titolo di esempio per lo studio della probabilità d'insolvenza sono stati analizzati "l'approccio univariato", il modello multivariato di Altman, i modelli probabilistici sulla regressione logistica e infine modelli di previsione basati sul *machine learning*. Alla fine di quest'analisi il CNDCEC ha prescelto come metodo per la determinazione del set di indici il modello multivariato, costruito attraverso una logica "combinata". Il CNDCEC ha pubblicato anche le metodologie usate per la scelta del set di indici della crisi. L'obiettivo era ricavare indici facilmente comprensibili e applicabili per tutte le imprese in funzione dei settori di attività. Per massimizzare la capacità predittiva degli indici, questi sono stati scelti tra decine di migliaia di combinazioni di indici, mediante test che hanno interessato tutte le società con bilancio ordinario pubblicato, avendo riguardo ad eventi di default nei tre anni successivi. Il CNDCEC ha anche elaborato, come previsto dal Codice della crisi, degli indici specifici con riferimento a: start-up innovative di cui al

tenere costantemente sotto osservazione per monitorare il proprio stato di salute e individuare eventuale presenza di criticità.

Nonostante questi indici non siano più previsti dalla normativa, si ritiene che non vanno del tutto abbandonati, perché il loro costante monitoraggio rappresenta un aggiuntivo e valido strumento, utile per controllare quotidianamente lo stato di salute della propria organizzazione e scongiurare per tempo eventuali situazioni di crisi¹⁹⁶.

Si espongono di seguito i sette indici di allerta elaborati dal CNDCEC, con la relativa logica del loro impiego, in quanto rappresentano un utile supporto all'impresa nell'identificazione e l'individuazione di un eventuale stato di crisi:

1. Patrimonio Netto negativo¹⁹⁷;
2. DSCR¹⁹⁸ (*Debt Service Coverage Ratio*) previsionale a 6 mesi minore di uno;
3. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari (Oneri finanziari/Ricavi);
4. Indice di adeguatezza patrimoniale (Patrimonio netto/Debiti totali);
5. Indice di ritorno liquido dell'attivo (Cash flow/Attivo);
6. Indice di liquidità (Attivo a breve/Passivo a breve);
7. Indice di indebitamento previdenziale e tributario (Debiti previdenziali + Debiti tributari/Attivo).

Gli indici sopra elencati vanno applicati nell'ordine gerarchico in cui sono stati inseriti, ossia si deve *in primis* verificare se il patrimonio netto è positivo e, solo in caso affermativo, procedere al calcolo del DSCR, che misura la sostenibilità finanziaria del debito aziendale a sei mesi, che a sua volta deve essere maggiore di uno affinché non ci sia una ragionevole presunzione dello stato di crisi.

Questi primi due indici si applicano a tutte le imprese indipendentemente dal loro settore di attività. Solo quando l'impresa non è in grado di calcolare in modo attendibile¹⁹⁹

D.L. 18 ottobre 2012, n.179; PMI innovative di cui al D.L. 24 gennaio 2015, n. 3; società in liquidazione; imprese costituite da meno di 2 anni.

¹⁹⁶ SIMONE M., “*Indici di allerta: è giusto prenderli in considerazione sebbene non più previsti dal Codice della Crisi?*”, in <https://www.studiosimone.com/blog/gli-indici-di-allerta-previsti-dal-codice-della-crisi-come-attrezzarsi/>, 12 gennaio 2023.

¹⁹⁷ L'indice patrimoniale è un indizio già consolidato anche nel codice civile, che spiega che il patrimonio netto negativo o al di sotto del minimo legale è causato da perdite di esercizio, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento delle società di capitali (art. 2484, comma 4 c.c.). Pertanto un patrimonio netto negativo è un primo forte indizio di pericolo alla continuità aziendale e richiede un immediato intervento per il ripianamento delle perdite e la ricostruzione del patrimonio aziendale. La logica che sta dietro al patrimonio netto si basa principalmente sulla teoria che l'impresa possa dialogare con il sistema economico, solo quando è capace di remunerare il capitale investito, creando ricchezza. In caso contrario, ossia quando è l'impresa che distrugge ricchezza, questa diventa inevitabilmente un pericolo per tutto il sistema economico, generando instabilità e crisi anche con le imprese con cui è in contatto.

¹⁹⁸ È un indice che misura la sostenibilità finanziaria del debito aziendale e permette di vedere se i flussi di cassa consentono a un'impresa di onorare i propri debiti finanziari con scadenza a 6 mesi successivi dall'analisi. Pertanto, il DSCR è formato dal rapporto tra flusso di cassa prodotto dalla gestione caratteristica al netto del flusso fiscale e il flusso finanziario a servizio del debito (flusso finanziario per il pagamento degli interessi passivi nonché della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato). Dunque il DSCR rappresenta la capacità dell'impresa di pagare capitale e interessi per le rate in scadenza nei 6 mesi seguenti. Un DSCR minore di uno mostra l'incapacità dell'impresa di sostenere i suoi debiti su un orizzonte temporale di sei mesi.

il DSCR, si ricorre al calcolo degli altri cinque indici indicati, chiamati anche indici settoriali, verificando il rispetto delle soglie²⁰⁰ previste dal CNDCEC a seconda del settore di attività in cui opera l'impresa.

Si comprende ora come gli indici di allerta e in particolar modo il DSCR possono essere di rilevante utilità per le imprese che intendono valutare l'adeguatezza del loro assetto contabile, perché il calcolo degli stessi richiede dati, risorse e competenze che potranno essere prodotti solo da un'impresa impegnata nella configurazione di un'organizzazione, amministrazione e contabilità efficienti ed adeguati a tale scopo.

Per questi motivi si ritiene che gli indici di allerta – sebbene non siano più obbligati e fortemente criticati²⁰¹ dalla dottrina – rimangono dei validi strumenti, perché derivano da un autorevole e prezioso lavoro svolto dal CNDCEC, che non può essere “stracciato”, ma al contrario utilizzato come ulteriore fonte per la costruzione di adeguati assetti contabili, fatti “su misura” dell'impresa. Si ritiene che la parte che va indubbiamente conservata è quella in particolar modo relativa al calcolo del DSCR: unico indice che riesce a “catturare” la gestione sia attuale che futura dell'impresa, in quanto – grazie a tutta la mole di dati consuntivi e previsionali necessari per il suo calcolo – permette di allarmare in maniera tempestiva la presenza o meno di un segnale di crisi. Infatti il DSCR non risulta di semplice determinazione in quanto richiede molte risorse all'impresa per il suo calcolo e necessita di dati prognostici ritenuti affidabili dagli organi di controllo. È necessario quindi che l'impresa sia in grado di produrre un budget di tesoreria affidabile: documento richiesto anche dalla nuova versione del CCII quando richiede di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi (3° comma art. 3 c.c.i.i.).

¹⁹⁹ Si riferisce a tutti i casi in cui il DSCR non è disponibile oppure è ritenuto non sufficientemente affidabile per la inadeguata qualità dei dati prognostici.

²⁰⁰ In relazione alle diverse attività settoriali, le soglie previste per i cinque indici settoriali sono tra 1,5% e 3,8% per l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari, tra 2,3% e 9,4% per l'indice di adeguatezza patrimoniale, tra 0,3% e 1,9% per l'indice di ritorno liquido dell'attivo, tra 69,8% e 108,0% per l'indice di liquidità e tra 2,9% e 14,6% per l'indice di indebitamento previdenziale e tributario.

²⁰¹ Tra le critiche più diffuse agli indici della crisi identificati dal CNDCEC si ricordano: 1) la loro effettiva capacità di rilevazione tempestiva della crisi: molti autori hanno rilevato che alcuni di questi indici non sono finalizzati ad anticipare i primi segnali di una crisi, quanto a rilevarne la presenza, spesso in condizioni estremamente gravose. L'esempio più chiaro riguarda il patrimonio netto negativo: è un segnale di un'impresa che ha già distrutto il suo valore, che ha già accumulato tante perdite erodendo completamente il suo patrimonio. Non solo fatta eccezione per il DSCR, gli indici della crisi sono completamente basati su quozienti e valori che derivano dal bilancio d'esercizio: documento di cui si dispone in un tempo tardivo rispetto al verificarsi degli eventi gestionali. Dato che limita ancora una volta la rilevazione precoce della crisi; 2) Classificazione settoriale delle imprese: i cinque indici settoriali presentano il limite di non avere una precisa classificazione dell'impresa sulla base dei codici ISTAT, che di conseguenza potrebbe comportare l'utilizzo di soglie non adatte al settore di riferimento dell'impresa; 3) l'applicazione gerarchica degli indici: Ci si riferisce in particolare alla loro lettura gerarchica: si verifica dapprima il segno del valore del patrimonio netto e, laddove questo sia positivo, si passa al DSCR e, se non fosse disponibile, si passa ai cinque indici settoriali. Questa lettura ad albero comporta che già in presenza di un patrimonio netto negativo si innesca la procedura di allerta, senza la necessità di analizzare gli altri indici stabiliti dal CNDCEC. È certamente più adatto una lettura di tipo unitario degli indici e non gerarchica, per evitare di ridurre l'intera complessità di una gestione aziendale a un solo indice, tra l'altro solo di tipo patrimoniale, non fornendo nessuna informazione di carattere economico-finanziario.

3.4 Considerazioni finali

L'analisi delle varie fonti utilizzate per la costruzione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili rappresenta un importante patrimonio per gli addetti ai lavori impegnati nell'implementazione di assetti aziendali. Alcuni fattori accumulano le varie fonti analizzate, in quanto ribaditi in tutti i documenti citati. Si fa riferimento, in particolare, alla proporzionalità, alla tempestività e prontezza, alla prevedibilità e all'orientamento al futuro.

Avendo già ampiamente approfondito questi aspetti nei paragrafi precedenti, in questa sede si ritiene necessario svolgere solo una puntualizzazione in merito ai concetti di tempestività e prontezza: fattori di cruciale rilevanza per un corretto adempimento alla normativa di riferimento. L'art. 2086 c.c fa esplicito riferimento al concetto di "tempestività", oltre a prevedere l'istituzione degli adeguati assetti; in questo contesto, si fa riferimento alla velocità nell'intercettare e riconoscere la crisi, così come nell'intervenire prontamente per risolverla. È evidente come tra questi due momenti debba sussistere uno stretto legame: solo una rilevazione tempestiva della crisi può permettere un'efficiente reattività alla stessa, in modo da mitigare quanto più possibile i danni che ne derivano e allo stesso tempo assicurare la migliore efficienza degli strumenti della sua soluzione.

Secondo alcuni Autori, quando si parla di tempestività si fa riferimento "*all'idoneità dell'informazione di intercettare le esigenze temporali delle decisioni; la sua qualificazione dipende quindi dalle effettive esigenze di risolvere in maniera virtuosa il dato problema decisionale*"²⁰². Data questa definizione, è evidente che richiedere tempestività nella disponibilità dei dati e delle informazioni in merito all'andamento aziendale significa avere contezza il prima possibile della presenza di criticità interne: obiettivo raggiungibile solo se si attuano interventi anticipatori e considerando la tempestività informativa in ottica predittiva. Pertanto, l'informazione più significativa non è solo quella diagnostica, quanto quella prognostica, formulata ex ante. Infatti, sono i dati predittivi, quali ad esempio le proiezioni, le simulazioni e le tendenze – anche se approssimativi e incompleti – che assumono maggior rilevanza rispetto ai dati consuntivi contabilizzati, in quanto capaci di anticipare la presenza di rischi, criticità o anomalie.

La difficoltà principale nel trattare il concetto di tempestività deriva dalla mancanza di riferimenti normativi concreti, in grado di contestualizzare la variabile "tempo", per poter valutare se vi sia o meno tempestività nella rilevazione della crisi. Su questo punto il legislatore si è espresso in termini molto generici, richiedendo solo di essere tempestivi e più veloci possibili nel rilevare la presenza di sintomi della crisi. Se la norma richiede una formalizzazione e modellizzazione dell'operatività aziendale attraverso la progettazione di assetti organizzativi appropriati, questa modellizzazione e progettazione deve essere svolta

²⁰² BASTIA P., "Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione", op. cit.

il più presto possibile. La domanda che sorge spontanea è la seguente: qual è il giusto tempo da rispettare per essere considerati tempestivi?

Per rispondere a questo interrogativo, vanno prese in considerazione diverse fonti, che nel loro insieme permettono di fornire alle imprese importanti indizi in merito al fattore temporale da prendere in considerazione per rispettare il principio di tempestività.

Il primo riferimento da esaminare è costituito dal terzo comma dell'art. 3 c.c.i.i., che nel declinare il concetto di adeguatezza degli assetti organizzativi, permette di apprezzare lo stretto collegamento tra la tempestività e la disponibilità di dati aggiornati riguardanti l'andamento patrimoniale-finanziario ed economico della società. In particolare, le imprese devono poter rilevare la presenza di squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, nonché verificare almeno per i dodici mesi successivi la sostenibilità dei debiti e – conseguentemente – le prospettive di continuità aziendale.

Al momento, per le imprese l'unico fattore temporale specificato riguarda l'orizzonte temporale di 12 mesi "mobili", periodo da coprire nella costruzione del budget di tesoreria, così da verificare la capacità dell'impresa di fronteggiare le uscite finanziarie attuali e future. Non si può peraltro concludere che per ritenersi tempestivi sia sufficiente costruire budget prospettici a 12 mesi. I budget di tesoreria forniscono infatti solo informazioni di tipo finanziario sulla capacità o meno dell'impresa di sostenere il suo indebitamento prospettico, senza fornire alcuna informazione di carattere economico e patrimoniale.

Per questo motivo per maggior completezza circa il significato del parametro della tempestività, è importante tenere in considerazione – oltre all'art. 3 c.c.i.i., – anche la check-list particolareggiata. Il punto 2.1 della check-list fa infatti riferimento alla rilevazione della situazione contabile e all'andamento corrente, richiedendo espressamente che *"l'impresa dispon(ga) di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30²⁰³, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni"*.

Occorre quindi dotarsi dei bilanci periodici e/o delle situazioni contabili infrannuali di cui si è parlato a proposito dell'assetto contabile. Una gestione aziendale oculata è in grado di rilevare la presenza di squilibri patrimoniali, finanziari o economici – tramite il calcolo di appositi indicatori – solo in presenza di un bilancio assestato, capace di rappresentare la situazione del periodo oggetto di analisi. Si sottolinea come queste situazioni contabili debbano essere aggiornate non oltre i 120 giorni: una seconda importante indicazione temporale in tema di tempestività.

Il rispetto di queste due scadenze – budget mobile di tesoreria per i successivi 12 mesi e aggiornamento della contabilità entro e non oltre i 4 mesi – impone alle imprese, soprattutto a quelle più piccole – un importante salto culturale. Si richiede la capacità di

²⁰³ Un Bilancio Infrannuale o Intermedio secondo il Principio 30 dell'OIC *"ha l'obiettivo di informare il pubblico circa l'evoluzione della gestione aziendale in corso d'esercizio, sia per gli aspetti patrimoniali sia per quelli reddituali, e risponde all'esigenza dei mercati finanziari di avere a disposizione informazioni contabili con frequenza maggiore rispetto al tradizionale periodo annuale"*.

produrre report e situazioni contabili quadrimestrali consuntive, aggiornate e accurate, sulla base dei quali autovalutarsi, costruendo dati previsionali sull'andamento futuro della gestione aziendale.

Siamo quindi di fronte a una nuova stagione, che abbandona l'era in cui è il commercialista che rincorre l'impresa per avere i dati contabili aggiornati alla fine dell'esercizio amministrativo, volta solo alla redazione del bilancio; il futuro richiede alle imprese la capacità di generare dati in corso d'anno, attribuendo al bilancio finale solo il significato di una sintesi delle varie situazioni contabili infrannuali già prodotte e analizzate.

Correlata alla tempestività è il principio della prontezza: parametro di tipo oggettivo, che riguarda il saper rispondere con immediatezza ai bisogni e alle richieste informative. La prontezza risulta più legata alle esigenze conoscitive più frequenti e ricorrenti e ai problemi di controllo più urgenti. Basta pensare ad esempio agli abituali problemi riguardanti la gestione degli ordini, la logistica, il controllo delle presenze del personale, le spedizioni, la verifica della tesoreria, il monitoraggio della liquidità, la prevenzione degli sconfinamenti bancari, il rispetto di termini perentori per gli adempimenti e così via. Si tratta di esigenze che fanno parte della quotidianità della gestione aziendale, dove soprattutto nelle aziende di significativa dimensione la tecnologia informatica costituisce il supporto necessario per assicurare adeguati livelli di prontezza informativa²⁰⁴.

Altro aspetto da sottolineare in queste note conclusive al primo capitolo riguarda il fatto che l'istituzione degli adeguati assetti organizzativi previsti dall'art. 2086 c.c. non va limitata al mero adempimento di una disposizione normativa, e non si esaurisce nella mera implementazione degli strumenti sopra analizzati: la sua portata è molto più ampia di quanto potrebbe sembrare, riferita come è a una valutazione allargata degli assetti organizzativi, che – tra l'altro – devono supportare l'impresa nella redazione del bilancio d'esercizio e della nota integrativa. Si tratta di un tema che ha scaturito non pochi dubbi tra gli addetti ai lavori, in quanto ad oggi non c'è una disposizione legislativa che obbliga le imprese di riportare nel bilancio la presenza o meno di effettivi assetti organizzativi.

Anche se il legislatore non ha apportato modifiche agli articoli del codice civile riferiti specificatamente alla predisposizione della nota integrativa e della relazione sulla gestione, non vi è comunque dubbio che l'indicazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in sede di redazione del bilancio è certamente necessaria per due principali motivi:

- il primo riferimento deriva dall'art. 2423-bis, c.1, n.1 che, a proposito dei criteri di redazione del bilancio da inserire in nota integrativa, esplicita chiaramente la necessità di indicare un riferimento alla continuità aziendale e, di conseguenza, alle azioni messe in atto per garantirla. Risulta pertanto del tutto ragionevole

²⁰⁴ BASTIA P., *“Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”*, op. cit.

concludere che tra le azioni messe in atto per garantire la continuità aziendale siano citate anche le azioni attuate in relazione agli adeguati assetti;

- Il secondo riferimento riguarda invece la relazione sulla gestione, il cui scopo è descrivere la situazione della società e l'andamento della gestione aziendale, in chiave attuale e prospettica. Anche qui appare del tutto ragionevole indicare specifici riferimenti alle informazioni e ai dati derivanti dagli adeguati assetti organizzativi, che permettono di mostrare la futura evoluzione dell'andamento aziendale e prevencono possibili situazioni di crisi.

Per le due considerazioni sopra esposte, si ritiene che, nonostante il codice civile non includa alcun riferimento esplicito agli adeguati assetti, è comunque obbligatorio farvi cenno sia in nota integrativa che nella relazione sulla gestione, indicando in particolare i risultati dei report e delle situazioni infrannuali prodotte durante l'esercizio contabile. Nello specifico, a parere di chi scrive, si ritiene che in sede di redazione della nota integrativa e anche nei casi in cui vige l'obbligo di stesura della relazione sulla gestione, l'organo gestorio debba indicare se l'impresa sia dotata o meno di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dettagliando questo commento attraverso l'esplicitazione dei risultati patrimoniali, economici e finanziari ottenuti durante l'esercizio contabile appena chiuso. Ricollegandosi a quanto appena riferito in merito alla previsione della domanda 2.1 della check-list particolareggiata, risulta del tutto ragionevole ritenere che nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione vadano indicate i risultati delle analisi svolte nelle situazioni contabili infrannuali redatte, indicando anche l'evoluzione della gestione da quadrimestre a quadrimestre.

Ora – considerate le precisazioni appena svolte e i numerosi riferimenti di prassi riportati nei paragrafi precedenti in merito a come si possa valutare l'adeguatezza dell'implementazione degli assetti – risulta interessante chiedersi se la decisione degli amministratori circa l'adeguatezza degli assetti organizzativi sia coperta o meno dalla regola della *Business Judgment Rule* (BJR), e dunque sia insindacabile da parte di un giudice.

La *Business Judgment Rule* – normata dall'art. 2381 c.c. – consiste nel principio di insindacabilità della gestione degli amministratori quando gli stessi agiscono in modo informato e rispettano gli obblighi di protocollo strutturale e informativo, attraverso la predisposizione di assetti strutturali adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa. In questi casi le decisioni gestorie di prerogativa degli amministratori non possono essere contestate né dai soci, né dai creditori sociali e neppure dagli organi giurisdizionali, in quanto l'amministratore non può rispondere per le sue decisioni imprenditoriali, anche se le stesse si fossero rivelate poi economicamente inopportune²⁰⁵. La base di applicabilità della BJR è che gli amministratori nella loro gestione agiscano in modo informato e ragionevole, con cautela e diligenza, nei limiti della legge e senza conflitti d'interesse.

²⁰⁵ Bignami Associati, "Incarichi di Amministrazione e Controllo", 24 luglio 2020.

Con il nuovo Codice della crisi, la disciplina della BJR assume maggior rilievo, soprattutto in riferimento all'adeguatezza degli assetti. Se si tiene conto della sola previsione del secondo comma dell'art. 2086 c.c., il legislatore parametrizza l'adeguatezza alla natura e alle dimensioni dell'impresa, senza fornire un modello standard e assoluto al quale gli amministratori devono riferirsi per stabilire se gli assetti predisposti siano adeguati o meno. Da questa prospettiva, sembrerebbe quindi che l'adeguatezza degli assetti sia lasciata alla totale discrezionalità degli amministratori e che quindi sia coperta dalla BJR.

A mettere in dubbio questa conclusione è l'art. 3 c.c.i.i. 3° comma, in cui il legislatore ha declinato analiticamente il principio di adeguatezza, prevedendo – come già precedentemente analizzato – un contenuto molto specifico e tecnico. Questo non lascerebbe agli amministratori una libertà assoluta (come potrebbe invece sembrare limitando l'analisi al solo art. 2086 c.c.) né una illimitata discrezionalità nelle loro scelte; il Codice della crisi detta infatti in modo dettagliato il contenuto degli adeguati assetti; in presenza di una non conformità alle prescrizioni della legge e alla tecnica aziendalistica²⁰⁶, le scelte effettuate potrebbero pertanto essere oggetto di sindacato in sede di responsabilità ed essere anche censurabili. Non solo, oltre al terzo comma dell' art. 3 c.c.i.i., le varie norme e fonti studiate nei paragrafi precedenti per la costruzione dei singoli assetti organizzativi mostrano che ormai i principi elaborati dalla scienza aziendalistica ovvero da associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina sono ben consolidati e anche concordi sul contenuto che ogni assetto societario deve presentare affinché venga considerato adeguato.

Il tema è stato discusso da molti Autori²⁰⁷, rilevando due orientamenti contrapposti: su un fronte si trovano quanti estendono la BJR anche alle scelte organizzative; sull'altro, chi invece la mantiene ancorata alle sole responsabilità gestorie dell'impresa. Si approfondiscono di seguito i due orientamenti, esplorandone la logica sottostante:

- applicabilità della BJR²⁰⁸: secondo parte della dottrina, l'adeguatezza degli assetti rientra tra le decisioni imprenditoriali e risulta quindi sindacabile solo quando le

²⁰⁶ BORDIGA F., “La ristrutturazione aziendale nell’ordinamento europeo armonizzato. Osservazioni italo-tedesche”, op. cit.

²⁰⁷ DE SENSI V., “Adeguati assetti e business judgment rule”, in *Diritto della Crisi*, 16 aprile 2021; BARCELLONA E., “Business judgment rule e interesse sociale nella “crisi”. L’adeguatezza degli assetti organizzativi alla luce della riforma del diritto concorsuale”, Milano, 2020.

²⁰⁸ Sostengono questa tesi anche alcune sentenze del Tribunale di Roma (Trib. Roma, 8 aprile 2020 e Trib. Roma, 15 settembre 2020), che affermano che “la funzione organizzativa rientra pur sempre nel più vasto ambito della gestione sociale e che essa deve necessariamente essere esercitata impiegando un insopprimibile margine di libertà, per cui le decisioni relative all’espletamento della stessa vengono incluse tra le decisioni strategiche. In altre parole, la predisposizione di un assetto organizzativo non costituisce l’oggetto di un obbligo a contenuto specifico, ma al contrario, di un obbligo non predeterminato nel suo contenuto, che acquisisce concretezza solo avuto riguardo alla specificità dell’impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere”. Ne consegue, secondo le motivazioni della sentenza del settembre 2020, “che tale obbligo organizzativo può essere efficacemente assolto guardando non tanto a rigidi parametri normativi (non essendo enucleabile dal codice un modello di assetto

scelte degli amministratori appaiano manifestamente irrazionali e imprudenti. Chi propende per questa tesi afferma che, nonostante la scienza aziendalistica offra utili parametri di valutazione in proposito, non si può negare il margine di discrezionalità degli amministratori nelle loro decisioni organizzative. Così si esprime il Presidente Rordorf su questo tema: *“l’organizzazione è pur sempre un abito da cucire su misura per ogni singola realtà imprenditoriale (...); sia pure nel quadro di principi generali noti e condivisi, vi sono comunque diversi possibili modi per organizzare adeguatamente un’impresa”*²⁰⁹;

- non applicabilità della BJR: altra parte della dottrina invece sottrae il dovere di predisporre adeguati assetti all’applicazione della BJR, in quanto lo considerano un dovere preciso e specifico²¹⁰. Così Montalenti, uno degli autori di questa tesi afferma che: *“gli assetti organizzativi consistono nelle procedure di efficiente funzionamento aziendale, di gestione amministrativa in senso stretto, di processi contabili, di sistemi informatici che non sono affidati alla discrezionale libertà d’impresa ma devono, appunto, raggiungere la soglia dell’adeguatezza, cioè all’appropriatezza tra mezzo e fini: appunto, il principio di correttezza e di conformità a regole tecniche”*.

Il preciso contenuto dettato dall’art. 3 c.c.i.i. comma 3 sembra muoversi in questa seconda direzione, statuendo la non applicabilità della BJR al principio di adeguatezza. Evidentemente gli amministratori che adottano assetti capaci di rilevare tutti i requisiti previsti dalla normativa, non possono essere perseguiti per non aver rilevato tempestivamente la crisi, laddove si tratti di eventi eccezionali che comportano crisi improvvise e imprevedibili. In quest’ultimo caso, risulta però importante dimostrare che l’organo gestorio si sia comportato in modo diligente, razionale e prudente per gli interessi della società e che le sue scelte siano operate in modo informato²¹¹. Sotto questo aspetto è essenziale che il management mantenga traccia del lavoro effettuato, per poter in qualsiasi momento motivare le proprie scelte gestorie e giustificare i comportamenti tenuti. Questa traccia rimarrà come prova del fatto che le scelte svolte erano state valutate come le più

utile per tutte le situazioni), quanto ai principi elaborati dalle scienze aziendalistiche ovvero da associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina”.

²⁰⁹ RORDORF R., *“Gli assetti organizzativi dell’impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.”*, cit.

²¹⁰ PIAZZA P., *“Collegio sindacale di s.p.a. e recenti innovazioni del diritto della crisi: le potenziali ricadute di sistema sul rapporto tra soci e creditori, anche nella società in bonis”*, Nuove Leggi Civ. Comm., 2022, 1, 195 (commento alla normativa).

²¹¹ In questi casi al giudice è concesso sindacare l’eventuale irragionevolezza e illegittimità, nonché la loro funzionalità rispetto alla tempestiva emersione degli indicatori di crisi. La scelta discrezionale di natura imprenditoriale può essere sindacata in relazione al processo decisionale seguito per la sua adozione, nonché sulla ragionevolezza intesa come coerenza della scelta rispetto alle premesse assunte in fase istruttoria. In particolare la discrezionalità può riguardare la scelta circa l’emanazione o meno (*l’an*), il suo contenuto (*il quid*), il momento dell’emanazione (il quando) o il procedimento per l’emanazione, la forma e gli eventuali elementi accidentali (*il quomodo*) (CALIARI G., in occasione del convegno *“Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale”* ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023).

convenienti, prudenziali e ragionevoli per gli interessi dell'azienda in funzione delle condizioni del periodo considerato e delle informazioni ricevute²¹².

Con riferimento all'importanza di tenere traccia del lavoro effettuato e di fornire le motivazioni delle scelte effettuate, si sottolinea la rilevanza per l'organo gestorio – in sede di redazione del bilancio – di inserire indicazioni e commenti nei casi in cui gli assetti organizzativi rilevino particolari criticità. Si tratta del caso in cui apparentemente gli assetti organizzativi intercettano la presenza di una probabile difficoltà o probabile presenza di uno squilibrio aziendale in essere, ma che in realtà non implicano necessariamente la presenza di un sintomo di crisi aziendale. Potrebbe trattarsi ad esempio dello sviluppo di una tendenza negativa nella gestione aziendale che andrebbe monitorata al fine di porre in atto eventuali azioni correttive. In questa sede le motivazioni e i commenti dell'organo gestorio, che giustificano e contestualizzano la presenza di quel negativo indicatore di squilibrio e che specificano il motivo per il quale non è considerabile sintomo di crisi è cruciale per prevenire eventuali responsabilità future dello stesso.

Le varie considerazioni sopra esposte in merito alle responsabilità degli amministratori e, in particolar modo, la crucialità che pone il nuovo Codice della crisi d'impresa in merito agli aspetti organizzativi²¹³ rileva l'inevitabile necessità di fare un importante salto di qualità per intraprendere un processo di crescita, che porti a una riqualificazione della cultura²¹⁴ manageriale all'interno dell'azienda. Processo che

²¹² REVELLO M., “D.Lgs. 14/2019 – riformulato art. 2086 c.c. – Correlazione tra l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e la natura e le dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevanza tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale”, op. cit.

²¹³ Fuori discussione, del resto, è la considerazione secondo la quale “l'impresa è sempre un'attività economica organizzata, e perciò qualunque imprenditore, quale che sia la dimensione della sua impresa, deve comunque porsi in condizione di sapere per tempo se la sua attività è in grado di proseguire efficientemente o se vi siano sintomi di una crisi che potrebbe preludere all'insolvenza danneggiando così anche i suoi creditori”, parole di RORDORF R. in “Prime osservazioni sul codice della crisi e dell'insolvenza”, in Contratti, 2019. In linea anche ABRIANI N. e ROSSI A. in “Nuova disciplina della crisi d'impresa”, Le società, 2019, dove gli autori muovendo sempre dal concetto di “organizzazione” connaturale alla stessa idea di impresa, affermano che nella predisposizione di assetti adeguati sarebbe individuabile, in un certo senso, “il cuore della funzione gestoria, la cui paternità (e responsabilità) va riferita a chi di tale funzione sia investito, si tratti dei soci amministratori delle società personali o dei componenti dell'organo amministrativo delle società di capitali o ancora dei membri dell'organo direttivo di fondazioni o associazioni esercenti attività imprenditoriali”.

²¹⁴ Il tema della centralità degli adeguati assetti e la necessità di abbracciare una nuova cultura del fare impresa è stata analizzata da vari studiosi. Si citano di seguito alcuni interessanti contributi, di cui alcuni scritti ancor prima dell'estensione dell'obbligo verso tutte le imprese di strutturarsi adeguatamente: IRRERA M., “Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali”, Milano, 2005; BUONOCORE V., *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in Giur. comm., 2006; BONAURA C.V., “Corretta amministrazione e adeguatezza degli assetti organizzativi nella Società per azioni”, in Giur. comm., 2020; FORTUNATO S., “Codice della crisi e Codice civile: impresa, assetti organizzativi e responsabilità”, Rivista delle società, 2019; Scuola Superiore della Magistratura, “Gli assetti organizzativi dell'impresa”, Roma, 2022. Interessanti anche le parole del Sole24Ore, che nell'articolo “Il paracadute degli adeguati assetti” di BRANCOZZI S. specifica che “riguardo alla crisi d'impresa siamo entrati in una nuova era e si impone un cambio di passo nella gestione aziendale da parte degli imprenditori e nei contenuti dei servizi offerti da parte dei consulenti e collaboratori dell'azienda. Per tutti sarà necessario mettere al centro del proprio operato la valutazione e il

permetterà soprattutto per le imprese di ridotte dimensioni di passare da stili di direzione informali e da approcci empirici a sistemi e soluzioni professionalmente aggiornati e sufficientemente formalizzati, a costi ragionevoli e adeguati con le dimensioni e le peculiarità dell'azienda, evitando altresì indesiderate forme di burocratizzazione²¹⁵.

Va sottolineato che dall'entrata in vigore del Codice della crisi e in particolar modo dall'entrata in vigore del nuovo secondo comma dell'art. 2086 c.c., che obbliga l'istituzione degli adeguati assetti già a partire da marzo 2019²¹⁶ non sembra ancora di aver assistito a un processo di crescita manageriale e culturale, soprattutto per quanto riguarda le piccole e medie imprese italiane. Il periodo successivo all'introduzione della prima versione del Codice della crisi caratterizzato da reiterati slittamenti della sua entrata in vigore avrebbe dovuto permettere alle imprese di svolgere le necessarie attività di progettazione degli adeguati assetti. Al contrario, molte piccole e medie imprese sono rimaste di fatto "immobili", lasciando inapplicata proprio la norma già entrata in vigore e rimanendo quindi prive delle risorse e mezzi necessari per la costruzione degli adeguati assetti richiesti dalla normativa²¹⁷.

Non solo, è anche innegabile che la maggior parte delle imprese italiane non abbia recepito positivamente l'estensione degli obblighi organizzativi a tutte le imprese, in quanto considerati di difficile applicazione e percepiti come eccessivamente onerosi per le imprese di ridotte dimensioni, perché necessitano di vari investimenti e risorse per poterli rispettare.

Da qui l'obiettivo cardine di questo progetto di ricerca, ossia dall'esigenza, o spesso anche difficoltà di capire come le imprese – specie quelle di ridotte dimensioni – debbano nel concreto muoversi per costruire una strutturata organizzazione, capace di tenere sotto controllo i molteplici aspetti gestionali dell'azienda.

controllo degli equilibri economico finanziari dell'impresa, non soltanto per assolvere un preciso obbligo di legge, ma soprattutto per preservare la continuità aziendale". Anche CALIARI G., in occasione del convegno "Crisi & Insolvenza. Doveri e responsabilità degli organi sociali e adeguati assetti. La transazione fiscale" ODCEC di Monza Brianza, 5 maggio 2023 ha sottolineato – considerato il ritardo con cui gli imprenditori agiscono e il frequente rifiuto di dichiarare di essere in crisi – l'inevitabile necessità di innescare un'inversione di rotta, accompagnata da un'evoluzione culturale dell'intero ceto imprenditoriale. In questa prospettiva gli adeguati assetti non devono essere intesi come un costo ma come un investimento: preziosi anche per le imprese che si trovano in ottime condizioni di salute.

²¹⁵ BASTIA P., "Gli adeguati assetti organizzati vi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione", op. cit. A tale riguarda anche REVELLO M. (2021) ritiene che "gli organi delegati nella predisposizione degli assetti devono far fronte ai costi di organizzazione da sostenere e, pertanto, è necessario conoscere le disponibilità e le necessità aziendali per strutturare assetti che portino i rischi ad un livello "accettabile", migliorino l'efficienza della gestione senza "ingessare" l'operatività con un'organizzazione inadeguata alle dimensioni e alla natura dell'impresa".

²¹⁶ In questo periodo invece di porre l'attenzione sugli obblighi organizzativi già entrati in vigore, il mondo imprenditoriale e professionale era più concentrato ad altri temi come il calcolo degli indici della crisi elaborati dal CNDCEC, che tra l'altro non erano ancora entrati in vigore.

²¹⁷ Anche PANIZZA A., in "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi"(2023), afferma che "Le modifiche succedutesi nel tempo, in certi casi rappresentate da sostanziali interventi effettuati sull'impianto normativo originario, potrebbero aver favorito il nascere di una generale sensazione di costante provvisorietà, tale da provocare, in alcuni imprenditori, un ingiustificato comportamento attendista".

4. La composizione negoziata: una nuova procedura per prevenire la crisi

Dopo aver approfondito il tema degli adeguati assetti e constatato la rilevanza della loro implementazione, nelle prossime pagine si svolge una breve analisi dell'istituto della composizione negoziata della crisi (CNC), per valutare la sua rilevante utilità nel completare il quadro sul tema della prevenzione e anticipazione delle crisi aziendali.

Non è certamente questa la sede per delineare l'intera disciplina di questo nuovo istituto; piuttosto, si vuole riflettere sul ruolo che la CNC può avere nella prevenzione della crisi, ancor prima che nella risoluzione della stessa. Questa affermazione trova la sua radice nella concezione con cui il legislatore ha ideato la composizione negoziata; ha infatti pensato ad uno strumento snello e di facile utilizzo per permettere all'imprenditore di sfruttarlo già nella fase dei primi sintomi di difficoltà, ancor prima di arrivare a parlare di una vera e propria crisi.

Non solo, un'altra forte ragione che motiva la considerazione della CNC come un vero e proprio percorso di prevenzione delle crisi risiede anche nei suoi due principali strumenti di riferimento: il test pratico e la check-list particolareggiata, inglobati dal legislatore nell'art. 3 c.c.i.i. insieme ai segnali di valutazione degli adeguati assetti e quindi di prevenzione della crisi. Entrambi gli strumenti permettono all'imprenditore di avere piena coscienza dello stato di salute dell'impresa sia attuale che prospettico, perché lo assistono e lo accompagnano nella valutazione delle criticità in cui potrebbe versare la sua impresa²¹⁸. Questo aspetto è approfondito dettagliatamente nel prossimo capitolo, dove si esamina il ruolo di entrambi gli strumenti nella prevenzione della crisi.

²¹⁸ Oltre al test pratico e check list particolareggiata, un ulteriore strumento inserito nella piattaforma nazionale telematica è rappresentato dal protocollo di conduzione della composizione negoziata, presente nella Sezione III dell'Allegato al decreto dirigenziale del direttore generale degli affari interni del 28 settembre 2021. Lo stesso indica il procedimento operativo delle prescrizioni normative del D.l.118/2021. Questo protocollo può essere considerato come una buona prassi, che l'imprenditore e l'esperto possono seguire per risolvere le difficoltà in cui versa l'impresa, perché recepiscono le migliori pratiche per una soluzione concordata della crisi. In particolare il protocollo fornisce delle indicazioni importanti in merito all'elaborazione dei seguenti punti: verifica dell'indipendenza e accettazione dell'incarico dell'esperto; test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento; presenza di un gruppo di imprese; analisi della coerenza del piano di risanamento con la check-list; analisi delle linee di intervento; indicazioni operative in caso di misure protettive e cautelari; la gestione dell'impresa in pendenza della composizione negoziata; svolgimento delle trattative con le parti interessate; formulazione delle proposte dell'imprenditore e delle parti interessate; parere dell'esperto in caso di nuovi finanziamenti preveducibili; rinegoziazione dei contratti; cessione dell'azienda nella composizione negoziata o nell'ambito del concordato semplificato (nella fase tra la domanda e l'omologa); stima della liquidazione dell'intero patrimonio; conclusione dell'incarico e relazione finale dell'esperto e le imprese sotto-soglia. Il protocollo di conduzione della procedura assume una fondamentale rilevanza soprattutto per l'esperto, in quanto cadenza la sua attività, rendendo il suo ruolo più snello e agevole, grazie al tracciamento di un percorso che potrà seguire con determinazione. Non solo, grazie al protocollo di conduzione, all'esperto vengono fornite anche buone pratiche già maturate nella gestione della crisi d'impresa per agevolarlo nell'individuazione della concreta perseguibilità del risanamento, evitando il più possibile il rischio di valutazioni di carattere soggettivo.

La CNC consiste in un nuovo semplificato modo di risoluzione degli squilibri aziendali di natura stragiudiziale, volontaria ²¹⁹ e negoziale, entrato in vigore nel nostro ordinamento il 15 novembre 2021²²⁰. Grazie a questo strumento, l'imprenditore²²¹ che si trovi in uno stato di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario²²², tale da rendere

²¹⁹ La regola di base è che l'istanza di composizione negoziata possa essere presentata solo dall'imprenditore in modo completamente facoltativo. Si ricorda però che – come già indicato nei paragrafi precedenti – che il nuovo CCII prevede anche l'obbligo di segnalazione di due importanti attori sia interni (organo di controllo) che esterni all'impresa (creditori pubblici qualificati). Nel caso dell'organo di controllo, l'art. 25–octies c.c.i.i. denominato “*Segnalazione dell'organo di controllo*” prevede l'obbligo dell'organo di controllo societario di segnalare per iscritto all'organo amministrativo l'esistenza dei presupposti per richiedere l'accesso alla procedura di CNC. Nel caso invece dei creditori pubblici qualificati, l'art. 25–novies c.c.i.i. denominato “*Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati*” prevede determinate soglie di indebitamento sopra i quali INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate, Agente di riscossione invitano l'imprenditore di attivarsi per prevenire un eventuale crisi d'impresa, utilizzando la composizione negoziata. La segnalazione dell'organo di controllo interno piuttosto che dei creditori pubblici qualificati applicano inevitabilmente pressione sull'imprenditore, affinché si attivi precocemente alla risoluzione della crisi, con l'utilizzo della procedura negoziata (GUIDOTTI R., “*La crisi d'impresa nell'era Draghi: la composizione negoziata e il concordato semplificato*”, in www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it, 2021).

²²⁰ Il nuovo istituto della composizione negoziata è nato dal lavoro svolto dalla Commissione di Riforma “Pagni”, formata con decreto di nomina del 22 aprile 2021, con vari obiettivi tra cui principalmente: la valutazione dell'opportunità di differire l'entrata in vigore, in tutto o in parte, del nuovo Codice della crisi per effetto del prolungarsi della pandemia Covid e l'adeguamento dello stesso alle esigenze dettate dall'emergenza sanitaria, la formulazione di nuove proposte correttive al Codice della crisi, l'integrazione nello stesso dei principi attuativi della Direttiva europea “*Insolvency*” n. 1023 del 20 giugno 2019. Si tratta in particolare dei principi che impongono agli Stati membri di introdurre strumenti di allerta precoce per incoraggiare i debitori ad agire tempestivamente ai primi segnali di crisi, attraverso il supporto di professionisti e servizi di consulenza pubblici o privati, nonché di rendere disponibili con modalità di agevole consultazione, anche telematica, le informazioni sull'accesso a tali strumenti e alle altre misure per la ristrutturazione. Per approfondimento, si rinvia, a PACCHI, “*Le misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale (ovvero: i cambi di cultura sono sempre difficili)*”, in questa Rivista, 9 agosto 2021 e Circolare Assonime n. 34 del 7 dicembre 2021. È stato il D.L. 118/2021 a dare attuazione a questi obiettivi, prevedendo: 1) la proroga generale del Codice della crisi al 16 maggio 2022 (differita successivamente al 15 luglio 2022) per assicurare l'applicazione della nuova disciplina in maniera graduale, senza le incertezze e le difficoltà provocate dall'emergenza sanitaria da Covid-19 e un rinvio al 31 dicembre 2023 delle procedure di allerta, 2) l'introduzione di altre alternative percorribili per la ristrutturazione o il risanamento dell'impresa sollecitando la responsabilità dell'imprenditore e inducendolo alla prevenzione della crisi con misure premiali, come la riduzione della misura degli interessi legali sui debiti tributari, delle sanzioni tributarie e rateazione fino a 72 rate mensili dei debiti tributari; 3) la disciplina di ulteriori strumenti di tipo negoziale e stragiudiziale alla crisi di impresa e infine 4) l'introduzione di un nuovo strumento correlato alla composizione negoziata, chiamato concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio: una nuova figura di concordato autonomo cui il debitore può accedere direttamente, ma solo come sbocco della composizione negoziata, quando le trattative non raggiungono altre soluzioni.

²²¹ L'art. 12 c.c.i.i. prevede le parti attive della CNC sono tutti gli imprenditori commerciali e agricoli, iscritti al registro delle imprese, in qualunque forma esercitino l'attività d'impresa (sia imprenditori individuali che società) e senza distinzione di tipo dimensionale. È interessante evidenziare come anche l'imprenditore agricolo può fare accesso alla CNC, visto che fino ad oggi è stato escluso, in quanto soggetto non fallibile, dalle procedure concorsuali e cui era riservata solo la corsia dell'istituto del sovra-indebitamento. Sono inoltre incluse anche le c.d. imprese “sotto soglia” o “imprese minori”, disciplinati dall'art. 2, comma 1, lettera d) c.c.i.i..

²²² Con riguardo al presupposto oggettivo della CNC, ossia la condizione di squilibrio di natura patrimoniale o di natura economico-finanziaria che rende probabile una crisi porta a un'interessante riflessione in merito alla definizione della crisi già esaminato nel primo capitolo di questa ricerca. Questa riflessione deriva dal confronto tra il presupposto oggettivo previsto dal Decreto Crisi n. 118/2021 per la richiesta di nomina dell'esperto e quello invece previsto dal vecchio Codice della crisi n. 14/2019 per l'avvio del procedimento di allerta, che a prima lettura risultano molto simili, ma in realtà hanno un importante

probabile la crisi o l'insolvenza, può utilizzare una piattaforma telematica nazionale, accessibile attraverso il sito internet istituzionale²²³ della Camera di commercio ove l'impresa ha la propria sede legale – per richiedere la nomina di un esperto²²⁴, che intervenga per agevolare le trattative con i creditori e con tutte le parti interessate al risanamento dell'impresa.

L'unica centrale condizione per accedere alla CNC è la presenza di una ragionevole perseguibilità del risanamento²²⁵ dell'impresa. La condizione della "risanabilità" rappresenta di fatto la parola chiave su cui gira l'intero percorso della composizione negoziata, perché mostra in maniera evidente il carattere preventivo del nuovo strumento: non riguarda infatti imprese già "decotte", ma imprese, che presentano delle difficoltà (di tipo patrimoniale o economico-finanziario) più o meno gravi, ma ancora reversibili e con alte possibilità di ripresa.

Questo punto è confermato anche dal fatto che – nel definire il presupposto oggettivo della CNC – il legislatore utilizza il termine "probabile": oltre alle imprese in stato di crisi o stato d'insolvenza, la richiesta di nomina dell'esperto può essere fatta anche da tutti quei soggetti in stato di pre-crisi (la c.d. "twilight zone" o "zone grigie"). Si tratta della fase di avvio dei primi sintomi di difficoltà economico-finanziarie e di squilibrio patrimoniale, quando occorre ancora accertare la probabilità di "entrare" in crisi e prevenirne l'insorgenza.

differenza interpretativa. Si mette in particolare a confronto: il D. lgs. 14/2019, che definisce la crisi come stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore (da cui deriva che crisi=probabilità d'insolvenza) e, il D.l. 118/2021, che consente l'accesso alla CNC laddove ci sia uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza (da cui deriva che Accesso alla CNC=probabilità di crisi). Mettendo insieme le due definizioni, si comprende che per l'accesso alla composizione negoziata della crisi, bisogna essere in una situazione di "probabilità della probabilità di insolvenza". Pertanto con l'introduzione della CNC, il legislatore ha voluto anticipare ancora di più il momento dell'intervento, rispetto a quanto previsto nel vecchio CCII: non si può più attendere l'insorgere dell'insolvenza, ma è sufficiente che sussistano i sintomi di una probabile crisi (Per un approfondimento di questo tema si veda RIVA P., "Presupposto oggettivo e piattaforma nazionale", 2021, op. cit.).

²²³ Dal seguente sito www.composizionenegoziata.camcom.it è possibile visionare la piattaforma per l'inserimento della domanda di accesso alla procedura di composizione negoziata della crisi. La piattaforma si articola nelle seguenti sezioni: 1) un'area pubblica, liberamente consultabile, di tipo informativo; 2) un'area privata con limite di accesso ai soli soggetti autorizzati ad operare in relazione alla presentazione dell'istanza; 3) un'area secretata per la presentazione delle offerte relative alla cessione dell'azienda o suoi rami, e/o di altri beni; 4) una data room virtuale per la gestione delle offerte di cui al punto che precede. La gestione del sito è affidata a Unioncamere, sotto la vigilanza dei Ministeri competenti, che monitorano le funzionalità della piattaforma e verificano eventuali necessità di implementazione della relativa struttura informatica.

²²⁴ L'esperto viene nominato da una commissione di tre rappresentanti della Camera di Commercio, Tribunale e Prefettura. Per approfondire la composizione dell'elenco degli esperti e la loro nomina si veda "Ruoli e funzioni dell'esperto facilitatore, Ristrutturazioni Aziendali", di Riva P., ilcaso.it, 30 settembre 2021.

²²⁵ Il primo comma dell'art. 12 c.c.i.i. prevede infatti che "L'imprenditore commerciale e agricolo può chiedere la nomina di un esperto al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, quando si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. La nomina avviene con le modalità di cui all'articolo 13, commi 6, 7 e 8".

Emergono così due elementi principali che consentono di considerare la CNC quale strumento preventivo della crisi:

1. la possibilità di richiedere la nomina dell'esperto anche quando la crisi è solo "probabile" e,
2. la necessità di avere sempre una concreta e ragionevole probabilità di ripresa e di ritorno *in bonis* dell'impresa.

I caratteri nodali che rendono la CNC un efficace strumento di emersione anticipata della crisi consistono principalmente nella sua speditezza, snellezza, flessibilità, riservatezza, trasparenza²²⁶ e soprattutto nella professionalità delle figure che la conducono. Si esaminano di seguito tali aspetti, per evidenziare i concreti vantaggi e benefici della CNC nel supportare l'imprenditore a prevenire situazioni di crisi.

La speditezza della CNC è da subito evidente dalla possibilità di richiedere la nomina dell'esperto secondo modalità interamente digitalizzate che consentono di accelerare l'accesso alla procedura: ricevuta la richiesta dell'imprenditore, il segretario della Camera di Commercio nel cui ambito si trova la sede legale dell'impresa, la comunica entro due giorni ad una commissione, composta da tre²²⁷ membri, che rappresentano la camera di commercio, il Tribunale delle imprese e la Prefettura.

Nei cinque giorni lavorativi successivi, la commissione nomina, a maggioranza, l'esperto che – entro due giorni dalla ricezione della nomina – comunica l'accettazione e convoca l'imprenditore per valutare se vi è la concreta possibilità di perseguire il piano di risanamento. In caso positivo, si avvia la fase delle trattative con i creditori e con le parti interessate.

Questo significa che – in assenza di particolari problematiche – in 9 giorni l'imprenditore che ha fatto domanda di accesso alla CNC avrà già una risposta circa l'accettazione o meno dell'esperto, che lo seguirà nel percorso di risanamento.

L'esperto svolge un ruolo centrale nella CNC, perché opera quale mediatore, facilitatore, negoziatore e garante nelle trattative tra l'imprenditore, i suoi creditori e gli eventuali altri soggetti interessati al fine di superare la condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario in cui versa l'impresa e trovare le adeguate strategie d'intervento.

²²⁶ In merito alla trasparenza si ricorda che la nomina dell'esperto viene pubblicata nell'apposita sezione del sito della CCIAA sia del luogo di nomina sia del luogo dove è tenuto l'elenco presso il quale l'esperto è iscritto.

²²⁷ L'art. 13 comma 6 c.c.i.i. prevede che siano: a) due magistrati, uno effettivo e uno supplente, designati dal presidente della sezione specializzata in materia di impresa del tribunale del capoluogo di regione o della provincia autonoma di Trento o di Bolzano nel cui territorio si trova la camera di commercio che ha ricevuto l'istanza di cui all'articolo 17; b) due membri, uno effettivo e uno supplente, designati dal presidente della camera di commercio presso la quale è costituita la commissione; c) due membri, uno effettivo e uno supplente, designati dal prefetto del capoluogo di regione o della provincia autonoma di Trento o di Bolzano nel cui territorio si trova la camera di commercio che ha ricevuto l'istanza di cui all'articolo 17.

Si tratta di una figura terza e indipendente²²⁸ rispetto a tutte le parti coinvolte nella procedura con competenze e professionalità ben precise. L'esperto viene scelto all'interno di un elenco²²⁹ di esperti formato presso la CCIAA territorialmente competente. In funzione del compito allo stesso assegnato, l'esperto negoziatore deve essere in possesso di approfondite competenze in tema di crisi di impresa e di ristrutturazione aziendali²³⁰. Oltre

²²⁸ Devono essere verificati i requisiti di indipendenza formale e apparente. In particolare l'esperto deve innanzitutto possedere i requisiti di indipendenza previsti dall'art. 2399 c.c. e non deve essere legato all'impresa né ad altre parti interessate al risanamento da rapporti di natura personale o professionale. L'art. 16 comma 1 c.c.i.i. individua alcune situazioni in cui l'esperto è impossibilitato ad accettare l'incarico. In particolare la prima casistica di ineleggibilità riguarda l'art. 2399 c.c. prevista per la carica di sindaco. Si tratta in particolare delle seguenti casistiche: coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382 c.c. e quindi i soggetti che risultano interdetti, inabilitati, falliti, o condannati a una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità a esercitare uffici direttivi; il coniuge, i parenti e gli affini entro il IV grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il IV grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo; coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza. Ulteriori cause di ineleggibilità derivano dall'essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale e il non aver prestato (nel caso di esperto facente parte di un'associazione professionale il divieto è esteso anche ai soci) negli ultimi 5 anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore dell'imprenditore né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa né aver posseduto partecipazioni in essa. In presenza di una delle fattispecie di cui sopra, l'esperto dovrà rinunciare all'incarico e procedere a comunicare l'impossibilità, in forma riservata, al soggetto che l'ha nominato, il quale provvederà all'individuazione di un nuovo esperto. Sempre allo stesso articolo è inoltre previsto che una volta accettato e svolto l'incarico, l'esperto non potrà intrattenere rapporti di natura professionale con l'imprenditore se non decorsi almeno due anni dall'archiviazione della composizione negoziata.

²²⁹ L'art. 13 comma 3 c.c.i.i. prevede le seguenti caratteristiche dettagliate che l'esperto deve avere per richiedere l'iscrizione all'elenco: gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e all'albo degli avvocati che documentano di aver maturato precedenti esperienze nel campo della ristrutturazione aziendale e della crisi d'impresa; gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei consulenti del lavoro che documentano di avere concorso, almeno in tre casi, alla conclusione di accordi di ristrutturazione dei debiti omologati o di accordi sottostanti a piani attestati o di avere concorso alla presentazione di concordati con continuità aziendale omologati. Possono inoltre essere inseriti nell'elenco coloro che, pur non iscritti in albi professionali, documentano di avere svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di risanamento attestati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale omologati, nei confronti delle quali non sia stata successivamente pronunciata sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o sentenza di accertamento dello stato di insolvenza. Va precisato che l'esperto per richiedere l'iscrizione all'elenco degli esperti, deve presentare una domanda ai rispettivi ordini di appartenenza nel caso di commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro e alla CCIAA competente per il luogo di residenza per gli altri soggetti. Verificata la completezza della domanda e della documentazione, gli Ordini professionali comunicano i nominativi dei professionisti in possesso dei requisiti alla Camera di Commercio di competenza per il loro inserimento nell'elenco. La domanda dell'esperto deve contenere: l'attestazione del possesso dei requisiti richiesti, l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi formativi, un curriculum vitae da cui risulti ogni altra esperienza formativa in materia, anche nelle tecniche di facilitazione e mediazione, valutabile all'atto della nomina come titolo di preferenza e la documentazione di supporto utile a dimostrare l'esperienza maturata. In caso di respingimento della domanda di iscrizione all'elenco degli esperti, la stessa può essere ripresentata.

²³⁰ In merito alle competenze e alla formazione che deve avere l'esperto per poter iscriversi all'elenco degli esperti indipendenti, rimanevano dubbi in merito al requisito di avere "*precedenti esperienze nel campo della ristrutturazione aziendale e della crisi d'impresa*", previsto per gli iscritti agli ordini dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e agli ordini degli avvocati. Non c'erano di fatto indicazioni precise e

ai titoli richiesti, l'esperto dovrà in ogni caso essere altresì in possesso della specifica formazione prevista dalla sezione IV del decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia 28 settembre 2021, che ingloba una formazione di almeno 55 ore²³¹.

I requisiti, i titoli e le competenze²³² sopra descritti, che l'esperto indipendente deve avere nello svolgimento del suo ruolo di negoziatore della CNC, mostra come il

definite sulla tipologia di esperienza che deve avere l'esperto. In risposta a questo dubbio e per facilitare il compito dei Consigli Nazionali nella verifica del possesso dell'esperto di approfondite competenze in tema di crisi di impresa e di ristrutturazione aziendali, in data 29 dicembre 2021, Il Ministero della Giustizia ha emanato le linee d'indirizzo per la selezione delle domande per la formazione degli elenchi regionali degli esperti indipendenti, ove si specifica che gli incarichi e le prestazioni professionali indicativi delle esperienze nella ristrutturazione aziendale e nella crisi d'impresa sono i seguenti: commissario giudiziale e commissario straordinario di grandi imprese in stato di insolvenza; attestatore ex articolo 67, comma 3, lettera d) L.F.; ex articolo 161, comma 3, L.F.; ex articolo 182-bis, comma 1, L.F.; ex articolo 186-bis, L.F.; gestore della crisi incaricato della ristrutturazione dell'impresa agricola ex articolo 7, L.3/2012; advisor, anche legale, con incarico finalizzato alla predisposizione e presentazione di piani di risanamento attestati, di piani negli accordi di ristrutturazione dei debiti, di convenzioni e/o accordi di moratoria con più creditori e, infine, di piani e proposte nei concordati preventivi o fallimentari in continuità o misti; advisor, anche legale, con incarico finalizzato all'individuazione e alla soluzione delle problematiche fiscali per la ristrutturazione del debito tributario e previdenziale e funzionale alla ristrutturazione di imprese in crisi; advisor, anche legale, con incarico in ambito giuslavoristico, purché strettamente funzionale alla gestione dei rapporti con i dipendenti nell'ambito della ristrutturazione di imprese in crisi; attività di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di risanamento attestati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale se omologati, nei confronti dei quali non sia stata successivamente pronunciata sentenza dichiarativa di fallimento o accertamento di stato d'insolvenza. Nelle linee d'indirizzo in esame si legge altresì: *“l'espressione utilizzata dal legislatore, che richiede il possesso di pregresse esperienze per garantire una adeguata preparazione all'esperto, porta a ritenere che gli incarichi e le prestazioni professionali rilevanti possano essere individuati nel numero minimo di due. Nel valutare la domanda d'iscrizione occorre dunque verificare il possesso di almeno due esperienze tra quelle in precedenza elencate e il deposito della documentazione comprovante gli incarichi o i mandati professionali ricevuti e le cariche ricoperte in società interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con esito positivo, con allegazione di visura camerale aggiornata della società a favore della quale sono state prestate le attività indicate nella domanda”*. È importante evidenziare che tra le esperienze sopra elencate dalle linee di indirizzo del Ministero della Giustizia, che l'esperto deve avere, non rientrano, salvo future modifiche, quelli di curatore fallimentare, liquidatore giudiziale, commissario liquidatore, consulente tecnico d'ufficio, professionista delegato alle vendite immobiliari e gestore della crisi da sovraindebitamento di imprese diverse da quelle agricole. In genere si tratta di quegli incarichi, che seppur di natura giudiziale, non hanno comportato una specifica attività volta al risanamento dell'impresa (MINISTERO GIUSTIZIA – Nota 29 dicembre 2021 – *“Linee di indirizzo agli Ordini professionali per l'attività di selezione delle domande per la formazione degli elenchi regionali degli esperti indipendenti nella composizione negoziata della crisi d'impresa”* (articolo 3, decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147)).

²³¹ La formazione deve riguardare: il contesto dell'intervento normativo: presupposti, finalità, obiettivi; il sistema delle norme, con particolare riferimento a quelle relative all'intervento giudiziale; La domanda e la relativa documentazione disponibile nella piattaforma; La sostenibilità del debito ed il test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento; La redazione di un piano di risanamento; Il protocollo di conduzione della composizione negoziata; La gestione delle trattative con le parti interessate. Facilitazione della comunicazione e della composizione consensuale: il ruolo dell'esperto e le competenze; Nozioni sul quadro regolamentare delle esposizioni bancarie; Nozioni in materia di rapporti di lavoro e di consultazioni delle parti sociali; La stima della liquidazione del patrimonio; L'esito dell'intervento dell'esperto e il contenuto della relazione finale: le soluzioni dell'articolo 11.

²³² A tale riguardo l'esperto può avvalersi, se lo ritiene opportuno – per una migliore conduzione delle trattative – della collaborazione di altre figure professionali ausiliarie con competenze specifiche per il settore in cui opera l'imprenditore oppure dell'ausilio di un revisore legale. Può ad esempio, d'accordo tra le parti e con costi suddivisi tra di esse, nominare il c.d. CRO – *Chief Restructuring Officer*, un soggetto indipendente, con adeguata competenza, con il ruolo di vigilare sulla esecuzione del processo di risanamento

legislatore abbia voluto dare indicazioni precise circa la preparazione aziendale dell'esperto. D'altronde il buon esito della CNC e la reale efficacia di prevenire le crisi d'impresa dipendono in misura significativa dalla sua formazione e dal suo curriculum vitae, che devono racchiudere, oltre a specifiche competenze aziendalistiche, un' ampia conoscenza del diritto dei contratti, della crisi d'impresa, del diritto sindacale, del diritto processuale anche l'arte della facilitazione e della mediazione²³³.

Altro aspetto non di poco conto che incentiva l'imprenditore ad accedere alla CNC anche nei primi sintomi di difficoltà è insita nell'obbligo imposto dal legislatore a tutte le parti della negoziazione di collaborare lealmente e in maniera attiva con l'imprenditore e con l'esperto, rispettando l'obbligo di riservatezza²³⁴ sull'andamento della procedura, sulle iniziative assunte o programmate e sulle informazioni acquisite durante le trattative.

Questo aspetto permette all'imprenditore di non avere preoccupazioni nel chiedere la nomina dell'esperto, perché è certo di poter operare in un ambiente riservato e protetto per affrontare e risolvere le proprie difficoltà, potendo continuare sia l'ordinaria che straordinaria gestione e contando anche su una protezione giudiziaria, laddove necessiti di alcune autorizzazioni. Con questi benefici la CNC permette di proteggere l'attività imprenditoriale senza prevedere forti vincoli o paralisi alla sua gestione²³⁵, perché di fatto l'esperto non è né un attestatore, né si sostituisce all'imprenditore nella gestione

e il rispetto degli accordi raggiunti. Il CRO è un valido supporto all'imprenditore in quanto concentra l'esperienza e il know-how necessari per il consolidamento delle realtà imprenditoriali ed è in grado di canalizzare gli sforzi e le risorse disponibili nella creazione e/o conservazione del valore aziendale. La nomina di un responsabile della ristrutturazione dà all'entità l'accesso alle competenze specifiche necessarie per il recupero. Il CRO è una figura altamente specializzata e con consolidata esperienza nel campo delle ristrutturazioni e dei processi aziendali. Al fine di assicurare l'indipendenza della figura dell'esperto negoziatore, né quest'ultimo né i suoi collaboratori possono assumere il ruolo di CRO.

²³³ XXVIII Convegno Nazionale di Studi Alba, *“Ce lo chiede l'Europa”*. *Dal recupero dell'impresa in difficoltà agli scenari post-pandemia: 15 anni di riforme*, 21 novembre 2021.

²³⁴ La totale riservatezza del percorso di composizione negoziata è evidente anche dai differenti accessi ai contenuti della piattaforma nazionale telematica a seconda della tipologia di soggetto/utente considerato. La sezione V “La piattaforma” del Decreto Dirigenziale del direttore generale degli affari interni del 28 settembre 2021 esplicita infatti i differenti dati cui possono accedere i diversi soggetti che prendono parte alla procedura di CNC. In particolare: 1) Il rappresentante legale dell'impresa e suoi delegati, l'Organo di controllo e il revisore hanno accesso a tutti i dati ed i documenti presenti nella Piattaforma salvo eventuali documenti che l'esperto voglia mantenere riservati; 2) Il Segretario generale e i Membri della Commissione hanno accesso a tutte le istanze di competenza, con la documentazione allegata, senza poterla scaricare; 3) l'esperto ha accesso a tutta la documentazione e dati dell'istanza su cui è stato nominato, presenti nella piattaforma. Con il consenso dell'imprenditore, l'esperto può anche creare dei “cassetti informatici” all'interno del fascicolo, ad accesso riservato a soggetti che egli stesso individua e autorizza. Fino all'accettazione dell'incarico, l'esperto può unicamente prendere visione, ma non scaricare i documenti del fascicolo; 4) i creditori e gli altri soggetti terzi interessati hanno accesso alla Piattaforma per immettere le proprie posizioni creditorie o altri dati ed informazioni che vengono loro richiesti. Possono accedere ai dati e documenti dei “cassetti informatici” ai quali è stato concesso loro l'accesso. Tutti questi elementi mostrano la grande riservatezza di tutta la procedura di composizione negoziata. A maggior ragione, in caso di termine del procedimento, archiviazione o comunque cessazione dell'incarico da parte dell'esperto, tutti gli accessi elencati sono automaticamente chiusi, dopo la creazione del fascicolo finale.

²³⁵ A tale riguardo si ricorda ad esempio che l'accesso alla CNC non costituisce di per sé causa di revoca degli affidamenti bancari concessi all'imprenditore, a meno che la decisione non derivi da circostanze e fatti estranei alla procedura attivata. Tale richiamo è necessario per evitare che l'accesso alla procedura, invece che essere un mezzo per la risoluzione degli squilibri sia l'inizio di un ulteriore aggravamento della situazione finanziaria dell'imprenditore.

dell'autonomia privata, ma è una figura che fa da mediatore per stimolare gli accordi, facilitare le trattative, coadiuvare le parti nella comunicazione e nella comprensione delle difficoltà in cui versa l'impresa.

Altro tratto che fornisce significativa flessibilità alla CNC risiede nella centralità che la stessa attribuisce agli aspetti negoziali lungo l'intero percorso delle trattative con i creditori. Si parla infatti di "degiurisdizionalizzazione"²³⁶ della CNC, perché la stessa è svolta completamente fuori dalle aule del tribunale.

Il giudice risulta quindi un soggetto estraneo alla composizione negoziata, poiché non la dirige e non ha poteri autoritativi nei confronti né dell'esperto né delle altre parti coinvolte nella procedura. Non ha neppure funzioni di monitoraggio e vigilanza sull'andamento del processo. Al giudice sono attribuiti solo poteri di garanzia per determinare la fattibilità di alcune rilevanti operazioni, che l'imprenditore potrebbe voler svolgere²³⁷. Nello specifico, l'art. 22 c.c.i.i. disciplina due operazioni che necessitano di autorizzazione del tribunale: il caso in cui l'imprenditore intende contrarre (con terzi o con soci) finanziamenti assistiti dalla prededuzione²³⁸ e il caso in cui si intende trasferire in qualsiasi forma l'azienda (o uno o più rami di essa) senza gli effetti di cui all'art. 2560, co.

²³⁶ Per approfondimento sul ruolo del giudice nella composizione negoziata si veda l'articolo di Minutoli G., *"La nuova composizione negoziata e il ruolo del giudice (d.l. n. 118/2021)"*, Osservatorio sulle Crisi d'Impresa, Gennaio 2022.

²³⁷ PANZANI L., *"La composizione negoziata della crisi: il ruolo del giudice"*, il Diritto della Crisi, 4 Febbraio 2022 e NASTRI A., *"Le autorizzazioni del Tribunale nella composizione negoziata della crisi"*, il Diritto della Crisi, 23 Marzo 2022.

²³⁸ La richiesta per l'apporto di nuova finanza viene effettuata su istanza dell'imprenditore, all'inizio o durante la procedura di CNC, chiedendo autorizzazione al tribunale. Quest'ultimo verifica in merito all'effettiva funzionalità degli atti rispetto alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori. L'autorizzazione del giudice è necessaria in tutti i casi previsti dal Codice della crisi, ossia finanziamenti prededucibili, finanziamenti soci prededucibili e finanziamenti prededucibili contratti da una o più società appartenenti ad un gruppo di imprese. Prima di concedere l'autorizzazione, il tribunale può richiedere un parere preventivo all'esperto in relazione alla richiesta formulata dall'imprenditore istante per verificare l'effettiva utilità del finanziamento nella conservazione della continuità aziendale e se l'apporto di nuova finanza possa costituire uno strumento decisivo per il successo della ristrutturazione. Su questo punto, il Decreto Dirigenziale ha dato indicazioni all'esperto, qualora venga richiesto il suo parere in caso di nuovi finanziamenti prededucibili. In particolare, il Decreto dice espressamente che l'esperto nel dare il suo parere sulla valutazione dell'utilità del finanziamento ad evitare un danno grave ed irreparabile alla continuità aziendale deve considerare i seguenti aspetti: funzionalità dei nuovi apporti finanziari rispetto al ciclo di approvvigionamenti, funzionalità dei nuovi apporti alla regolarizzazione dei pagamenti contributivi e fiscali arretrati che pregiudichino l'operatività aziendale, potenziali conseguenze sulle aspettative di raggiungimento del margine operativo lordo in fase di risanamento o, in caso di valutazione negativa, verifica dei vantaggi alternativi derivanti ai creditori. La prededucibilità dei nuovi finanziamenti richiesti nell'ambito della composizione negoziata è in linea con le previsioni della direttiva UE 2019/1023 che all'art. 17, comma 4 stabilisce che *"gli Stati membri possono prevedere che i concessori di nuovi finanziamenti o di finanziamenti temporanei abbiano il diritto di ottenere il pagamento in via prioritaria, nell'ambito di successive procedure di insolvenza, rispetto agli altri creditori che altrimenti avrebbero crediti di grado superiore o uguale"*, previo controllo giudiziale ex ante ai sensi del comma 2 del medesimo articolo". È utile prendere in esame anche il considerando n. 68 della Direttiva, laddove prevede che *"per incoraggiare i nuovi prestatori ad assumere il rischio maggiore di investire in un debitore sano che versa in difficoltà finanziarie, potrebbero essere necessari ulteriori incentivi, ad esempio dare a tali finanziamenti la priorità almeno sui crediti non garantiti nelle successive procedure di insolvenza"*.

2, c.c.²³⁹, ossia senza che anche la parte acquirente risponda dei debiti risultanti dai libri contabili dell'azienda trasferita.

Trattasi di operazioni decisive e impattanti per la continuità aziendale, con importante effetto sui diritti dei creditori, il ruolo del giudice non rimane del tutto marginale. Infatti, i creditori trovano nel primo caso i loro crediti, diminuiti di grado d'importanza in un eventuale momento di procedura concorsuale, vista la prededucibilità del nuovo finanziatore e nel secondo caso – quando si stabilisce un trasferimento totale o parziale d'azienda – vengono privati della garanzia patrimoniale costituita dall'azienda o da uno o più rami di essa.

Pertanto, anche se sono fortemente esaltati gli aspetti negoziali della CNC, dinanzi all'impresa che prova a darsi faticosamente un nuovo equilibrio, il giudice c'è ed è presente, anche se in maniera non invasiva, per garantire alla procedura efficienza e dinamismo²⁴⁰. Si ricorda che – essendo atti di straordinaria amministrazione che l'imprenditore può liberamente ed efficacemente compiere limitandosi ad informare preventivamente l'esperto per iscritto – l'autorizzazione del tribunale per apportare nuova finanza non è necessaria né per la validità del contratto di finanziamento né tantomeno per quello di trasferimento d'azienda. L'autorizzazione è infatti richiesta nel primo caso per attribuire il grado di prededucibile al credito del finanziatore e nel secondo caso per concedere il beneficio all'acquirente sia dell'esenzione dalla responsabilità solidale per i debiti inerenti all'esercizio dell'azienda ceduta, anteriori al trasferimento, che risultino dai libri contabili obbligatori dell'imprenditore cedente²⁴¹ sia la garanzia – nel caso di successiva apertura di una delle procedure concorsuali – della conservazione degli effetti del trasferimento d'azienda autorizzato dal tribunale.

È evidente che si tratta di previsioni finalizzate a favorire il buon successo della procedura di composizione negoziata, perché con la prededucazione si incentiva l'apporto di nuova finanza, necessaria per trovare nuovi equilibri aziendali, visto che rassicura il finanziatore sulla prospettiva di conseguire la restituzione delle somme erogate anche in caso di esito negativo della CNC e con l'intrasferibilità dei debiti pregressi incentiva i

²³⁹ L'art. 2560, co. 2, c.c. prevede infatti che *“L'alienante non è liberato dai debiti, inerenti all'esercizio dell'azienda ceduta anteriori al trasferimento, se non risulta che i creditori vi hanno consentito. Nel trasferimento di un'azienda commerciale risponde dei debiti suddetti anche l'acquirente dell'azienda, se essi risultano dai libri contabili obbligatori”*.

²⁴⁰ In quest'ottica si abbraccia la tesi secondo cui *“l'organo giurisdizionale, in quanto terzo ed imparziale, deve occuparsi di ciò cui è chiamato istituzionalmente, e cioè la tutela dei diritti e la composizione dei conflitti, non ingerendosi in profili meramente gestori o di amministrazione e senza essere influenzato dall'aver preso parte, in maniera più o meno invasiva, alle scelte di amministrazione”*. Nel caso di trasferimento d'azienda il giudice si occupa di verificare il rispetto del principio di competitività per la selezione dell'acquirente per garantire l'applicazione di una procedura competitiva e un'adeguata indagine di mercato per una scelta di convenienza tra tutti gli offerenti per maggior tutela dell'imprenditore e i suoi creditori (art. 22 c.c.i.i.). (Minutoli G., *“La nuova composizione negoziata e il ruolo del giudice”* (d.l. n. 118/2021), Osservatorio sulle Crisi d'Impresa).

²⁴¹ Vengono esclusi i diritti dei lavoratori, che secondo l'art. 2112 c.c. vengono mantenuti anche in caso di trasferimento d'azienda. NASTRI A., *“Le autorizzazioni del Tribunale nella composizione negoziata della crisi”*, op. cit.

potenziali interessati a un acquisto tempestivo dell'azienda, evitando la dispersione dei valori connessi alla continuità aziendale²⁴².

La “degiurisdizionalizzazione” della composizione negoziata testimonia la portata del cambiamento culturale messo in atto dal legislatore, che rileva un atto di grande fiducia nei confronti dell'impresa e dei suoi professionisti, delegando loro l'identificazione dei sintomi della crisi, per prevenire momenti di difficoltà²⁴³.

Altro elemento di estrema importanza che favorisce l'utilizzo della CNC è rappresentato dalla possibilità per l'imprenditore di richiedere il supporto dell'esperto per usufruire delle c.d. misure protettive e cautelari necessarie per portare a termine le trattative. Si tratta di provvedimenti che permettono all'imprenditore di rivolgersi al tribunale – mediante ricorso – per proteggere il suo patrimonio da eventuali azioni esecutive dei creditori²⁴⁴. Si ricorda a tale riguardo un vantaggio di centrale rilievo: il

²⁴² Nel caso si attendano le lunghe tempistiche e formalità della procedura concorsuale si rischia spesso di aggravare maggiormente la crisi aziendale, portando a un aumento ulteriore delle perdite d'esercizio.

²⁴³ GUIDOTTI R., “*La crisi d'impresa nell'era Draghi: la composizione negoziata e il concordato semplificato*”, in www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it, 2021.

²⁴⁴ L'art. 18 e 19 c.c.i.i., infatti prevedono, che affinché si attivino le misure protettive e cautelari, è sufficiente che l'imprenditore chieda con l'istanza di nomina dell'esperto o con successiva istanza, l'applicazione di misure protettive del patrimonio, che dovranno essere vagliate preventivamente dal giudice competente. Il tribunale svolge un importante ruolo di garanzia per tutelare un efficace applicazione delle misure protettive. Infatti, esso: fissa l'udienza, entro dieci giorni dal deposito del ricorso, per la comparizione delle parti, dell'esperto e se necessario di terzi, quando le misure protettive o i provvedimenti cautelari richiesti incidono sui loro diritti; provvede, durante l'udienza, agli atti istruttori necessari a pronunciarsi sulla conferma o sulla modifica delle misure protettive e sull'accoglimento degli eventuali provvedimenti cautelari; terrà ragionevolmente in considerazione la valutazione prognostica del risanamento dell'impresa che l'esperto è chiamato ad effettuare subito dopo l'accettazione dell'incarico; decide, a termine dell'istruttoria, se confermare o meno le misure richieste determinandone la durata; procede, in caso di necessità, alla nomina di un ausiliario ai sensi dell'articolo 68, c.p.c. per verificare la continuità aziendale, il miglior soddisfacimento dei creditori e anche il complessivo fabbisogno finanziario del debitore. Vengono invece esclusi dalle misure protettive i diritti di credito dei lavoratori. Pertanto, a differenza di quanto avviene per le procedure concorsuali, i lavoratori possono iniziare o proseguire azioni esecutive nei confronti del patrimonio dell'imprenditore. L'istanza di applicazione di misure protettive è pubblicata nel Registro delle imprese e, dal giorno della pubblicazione, i creditori: non potranno acquisire diritti di prelazione senza ottenere il preventivo consenso dell'imprenditore; non potranno iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari nei confronti dell'impresa o dell'imprenditore sul suo patrimonio o sui beni e sui diritti con i quali viene esercitata l'attività d'impresa. Oltre alla pubblicazione nel Registro delle Imprese, l'imprenditore deve anche inserire nella piattaforma telematica: una dichiarazione, che attesta l'eventuale esistenza nei suoi confronti di misure esecutive; una dichiarazione sull'eventuale pendenza, nei suoi confronti, di ricorsi per l'apertura di liquidazione giudiziale o per l'accertamento dello stato di insolvenza; una dichiarazione che attesta il non aver depositato ricorsi agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e alla liquidazione giudiziale, definiti dall'art.40 c.c.i.i.. Ai fini dell'azionamento delle misure protettive del patrimonio, non è sufficiente presentare la sola istanza al Registro Imprese, ma l'imprenditore deve anche entro 30 giorni dalla pubblicazione dell'istanza di applicazione delle misure protettive nel Registro Imprese, chiedere, sempre al Registro Imprese, la pubblicazione del numero di ruolo generale del procedimento instaurato. La mancata richiesta determina la cancellazione dell'istanza dal Registro Imprese; e entro il giorno successivo di pubblicazione dell'istanza e dell'accettazione dell'esperto, bisogna presentare ricorso al tribunale competente del luogo dove l'imprenditore ha la sede principale dell'impresa. Un ulteriore effetto dell'azionamento delle misure protettive è dato dal fatto che a partire dalla data di richiesta e fino al termine delle trattative o all'archiviazione dell'istanza in caso di non possibilità di risanamento, è sospesa l'eventuale sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o di accertamento dello stato di insolvenza. Le misure protettive hanno durata non inferiore a 30 e non superiore a 120 giorni e può essere prorogata fino a un massimo di 240 giorni. Se le trattative non sono terminate entro i termini

legislatore prevede che per il solo caso di mancato pagamento di crediti anteriori rispetto alla pubblicazione dell'istanza di applicazione delle misure protettive, i creditori interessati non possono unilateralmente, rifiutare l'adempimento dei contratti pendenti, provocare la risoluzione dei contratti e anticipare la scadenza o modificare i contratti. Questa previsione normativa è essenziale per il buon esito della CNC, in quanto tale limitazione dei diritti dei creditori garantisce al debitore un'importante protezione, funzionale alla salvaguardia della continuità aziendale e anche una notevole riduzione del contenzioso, con conseguente minor aggravio di costi per l'imprenditore che potrà concentrare tutti i suoi sforzi nel proprio business²⁴⁵.

Altrettanto significativi sono anche le misure premiali in materia fiscale, previste laddove vengano rispettate alcune condizioni stabilite dall'art. 25-bis c.c.i.i.²⁴⁶ e le deroghe al Codice civile previste dall'art. 20 c.c.i.i., in riferimento alla sospensione degli obblighi di ricapitalizzazione e delle cause di scioglimento previste da legge in caso di riduzione del capitale sociale o perdite²⁴⁷.

sopramenzionati, queste si intenderanno inefficaci ed i creditori riacquistano la possibilità di avviare azioni personali nei confronti del debitore. La durata delle misure protettive stabilite dal tribunale non è definitiva, infatti, quando esse non soddisfano l'obiettivo di assicurare il buon esito delle trattative o appaiono sproporzionate rispetto al pregiudizio arrecato ai creditori istanti, su richiesta dell'imprenditore, di uno o più creditori o su segnalazione dell'esperto, il giudice che ha emesso i provvedimenti, in qualunque momento, sentite le parti interessate può: revocare le misure protettive e cautelari e abbreviare la loro durata.

²⁴⁵ Si elencano di seguito a titolo di esempio alcuni casi di paralisi delle azioni creditorie, (cd. *Automatic Stay*) per comprendere l'importanza delle protezioni offerte dal legislatore: 1) le banche non potranno revocare eventuali mutui, linee di credito o affidamenti in essere, evitando comportamenti eccessivamente prudenziali che pregiudicherebbero le prospettive di uscita dalla crisi; 2) i committenti non potranno sospendere l'esecuzione delle commesse affidate all'imprenditore in crisi; 3) i fornitori di servizi e/o di materie prime non potranno rifiutare la consegna di beni necessari per la continuità dell'impresa; 4) i locatori non potranno invocare la risoluzione dei contratti per mancato pagamento dei canoni anteriori alla procedura negoziata. Si precisa però che i creditori possono, invece sospendere l'adempimento dei contratti pendenti dalla pubblicazione dell'istanza di applicazione delle misure protettive fino alla conferma delle misure richieste.

²⁴⁶ Le misure premiali fiscali prevedono: la riduzione alla misura legale degli interessi che maturano sui debiti tributari sino alla conclusione della composizione negoziata, la riduzione alla misura minima – se il termine per il pagamento scade dopo la presentazione dell'istanza di CNC – delle sanzioni tributarie per le quali è prevista l'applicazione in misura ridotta in caso di pagamento entro un determinato termine dalla comunicazione dell'ufficio che le irroga, la riduzione alla metà delle sanzioni e gli interessi sui debiti tributari sorti prima del deposito dell'istanza di CNC e oggetto della composizione negoziata, la concessione da parte dell'ADE – all'imprenditore che lo richiede con istanza sottoscritta anche dall'Esperto – di un piano di rateazione fino ad un massimo di 72 rate mensili delle somme dovute e non versate a titolo di imposte sul reddito, ritenute alla fonte operate in qualità di sostituto d'imposta, IVA e imposta regionale sulle attività produttive non ancora iscritte a ruolo, e relativi accessori e, l'applicazione del sistema di detassazione previsto per le procedure concorsuali o accordi di ristrutturazione, dal momento della pubblicazione nel registro delle imprese del contratto e dell'accordo con i creditori. PANDOLFINI – studio legale, “*La composizione negoziata delle crisi d'impresa: nuova procedura per risolvere le difficoltà finanziarie delle PMP*”, 31 gennaio 2022.

²⁴⁷ Le norme del Codice civile, che l'imprenditore che ha fatto richiesta per la procedura di CNC, può derogare sono: 1) l'art. 2446, commi 2 e 3 e l'art. 2482-bis, commi 4, 5, e 6 per i quali si deroga all'obbligo, in caso di perdite che comportino l'erosione del capitale in misura superiore a 1/3, di riduzione del capitale nel caso in cui entro l'esercizio successivo la perdita non risulti diminuita a meno di 1/3 e di riduzione del capitale sociale in proporzione alle perdite registrate; 2) l'art. 2447 e l'art. 2482-ter per i quali si deroga all'obbligo, in caso di perdita di oltre 1/3 del capitale, con riduzione al di sotto del minimo legale, di convocazione a cura degli amministratori o del consiglio di gestione e, in caso di loro inerzia, del consiglio

È evidente che dai vari benefici sopra illustrati, la CNC potrà svolgere un ruolo centrale per gli operatori ancora in stato di pre-crisi, perché permetterà loro di organizzare un confronto con i propri creditori, dipendenti e finanziatori muovendosi in largo anticipo e utilizzando meno risorse possibili.

In questa fase, la mediazione²⁴⁸ dell'esperto permetterà di indirizzare tempestivamente le parti verso un accordo, che spesso da soli non riescono a raggiungere, evitando in questo modo di causare gravi conflitti interni, che possono portare dalla fase di "twilight zone" a una vera e propria crisi, se non addirittura nei casi più gravi a un insolvenza irreversibile.

A questo riguardo è evidente il forte legame che intercorre tra la CNC e gli adeguati assetti, perché si pone maggiore attenzione alla prevenzione della crisi, richiedendo alle imprese di attivare assetti capaci di monitorare l'andamento dell'impresa e funzionali alla rilevazione di criticità interne antecedenti a quella della crisi. È grazie a questa rilevazione che l'imprenditore potrà intervenire in maniera tempestiva per pianificare gli opportuni interventi e, se necessario, richiedere il supporto dell'esperto.

L'efficacia dei vari benefici e vantaggi della CNC enfatizzati in questo paragrafo potrà essere valutata solo nei prossimi anni quando si avrà modo di verificare quanti imprenditori si sono affidati al supporto dell'esperto e soprattutto quanti sono riusciti a raggiungere esiti positivi.

Ad oggi, le ultime statistiche forniscono alcuni primi numeri di accesso alla CNC abbastanza incoraggianti. Alla data del 23 giugno 2023, sono state presentate 838 istanze²⁴⁹. In media, ogni quindici giorni sono inviate 24 istanze di composizione negoziata. Il 59% del totale delle istanze proviene dalle regioni della Lombardia, del Lazio, dell'Emilia Romagna, del Veneto e della Puglia.

Delle istanze presentate, il 44,6% (370 istanze)²⁵⁰ sono state trattate e il 6,7% (56 istanze) sono state rifiutate, spesso per respingimento del Segretario Generale per

di sorveglianza, di convocazione dell'assemblea per la deliberazione della riduzione del capitale e contemporaneo aumento a una cifra non inferiore al minimo legale, o la trasformazione della società; 3) l'art. 2484, comma 1, n. 4 e l'art. 2545-duodecies per i quali infine viene derogata la causa di scioglimento in caso di riduzione del capitale al di sotto del minimo legale. La facoltà di richiedere la deroga alle norme sopracitate è concessa, su iniziativa dell'imprenditore, da effettuarsi in sede di istanza di nomina dell'esperto, o con una dichiarazione successiva da presentarsi sempre sulla piattaforma telematica, da pubblicare nel Registro Imprese, giorno da cui decorrono gli effetti fino al termine delle trattative o dell'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata delle crisi.

²⁴⁸ Qui l'esperto gioca un ruolo cruciale, perché deve ricercare la collaborazione e lo spirito di solidarietà in tutti i soggetti coinvolti nelle trattative, in modo da far capire loro che la crisi dell'impresa spesso sconfinata nella crisi del mercato e che la crisi del mercato può essere più pericolosa e più dannosa di una qualche rinuncia. PAGNI I, FABIANI M., "La transizione dal codice della crisi alla composizione negoziata (e viceversa)", *Diritto della Crisi*, 2 Novembre 2021.

²⁴⁹ Delle 838 istanze presentate più del 73,15% hanno ad oggetto la richiesta di misure protettive, 47,02% (394 istanze) hanno ad oggetto misure sospensive, il 23,27% (195 istanze) prevede il ricorso a risorse finanziarie urgenti per evitare un danno grave ed irreparabile all'attività aziendale, il 9,43% (79 istanze) deriva da gruppi d'impresе, il 7,04% (59 istanze) proviene da imprese sottosoglia e il 34,73% (291 istanze) ha svolto il Test pratico.

²⁵⁰ Il resto delle istanze non è considerato in quanto incompleto, perché le stesse devono essere formalmente integrate da tutta la documentazione obbligatoria, necessaria per l'istruttoria del Segretario

decorrenza dei termini. Delle 370 istanze trattate, 313 (circa l'85%) hanno avuto esito sfavorevole²⁵¹, mentre 57 istanze (il 15,41%) hanno avuto esito favorevole²⁵².

Da queste statistiche, si può notare che si comincia ad avere maggior grado di fiducia nei confronti della CNC rispetto al periodo iniziale, dove l'utilizzo della stessa è stato sicuramente inferiore a causa della novità dello strumento. Infatti i primi dati forniti da Unioncamere alla data del 15 maggio 2022 con la prima edizione dell'Osservatorio nazionale sulla composizione negoziata²⁵³, indicavano solo 217 istanze presentate (di cui solo 21 trattate).

L'aspetto più soddisfacente deriva anche dalla maggior coscienza con cui si accede ora alla composizione negoziata: le statistiche mostrano un incremento del numero delle istanze di CNC con esito positivo. È un dato che sembra confermare che le imprese comincino ad utilizzare lo strumento in uno stadio di criticità non ancora troppo avanzato. È esattamente questo l'obiettivo tracciato dal legislatore con la nuova riforma della crisi: stimolare le imprese a richiedere il supporto dell'esperto in uno stadio anticipato e tempestivo rispetto al manifestarsi della crisi, in modo da poter intervenire con le adeguate azioni correttive per prevenirla.

A confermare questa tendenza è anche il cambiamento del rapporto fra istanze archiviate, rifiutate e gestite. È infatti possibile notare che nel corso degli ultimi trimestri ci sia stata una progressiva riduzione delle istanze archiviate e rifiutate, a fronte di un maggior numero di istanze gestite dall'esperto. Si può, quindi, ipotizzare che le imprese ricorrano allo strumento in una fase di difficoltà/crisi che lascia margine di manovra all'esperto e, quindi, anche spazio per avviare un dialogo con i creditori.

Generale della Camera di commercio competente. In particolare, gli allegati mancanti fanno riferimento non tanto alla documentazione "interna all'azienda" (i bilanci degli ultimi tre esercizi, la relazione sintetica sull'attività, il piano finanziario con le attività industriali, l'elenco dei creditori, ecc.) quanto alle certificazioni relative ai debiti tributari, ai debiti contributivi ed ai premi assicurativi, spesso disponibili dopo un certo lasso di tempo (Indicazioni fornite da Unioncamere nella prima edizione dell'Osservatorio nazionale sulla composizione negoziata del 15 maggio 2022).

²⁵¹ Le istanze chiuse sono il 37,03% per l'assenza di prospettive di risanamento (in 137 casi su 313), il 32,97% per la conclusione negativa della fase di trattazione (122 su 313), l'11,89% per la rinuncia da parte dell'imprenditore (44 casi su 313). Altre motivazioni per cui la procedura di composizione negoziata viene chiusa sono la domanda di concordato semplificato (8 su 313) e la dichiarazione di liquidazione giudiziale (2 su 313).

²⁵² Tra gli esiti favorevoli si registra la conclusione di contratti ex art. 23, comma 1, lett. a) in 11 casi su 57, di accordi ex art. 23, comma 1, lett. c) in 23 casi su 57, il ricorso ad altre procedure di regolazione della crisi in 11 casi su 57 e la presentazione di una domanda di omologazione ex art. 23, comma 2, lett. b) in 10 casi su 57.

²⁵³ Documento elaborato dall'Area Servizi per la finanza ed il sostegno alle imprese di Unioncamere, a sei mesi esatti dal varo del nuovo istituto della composizione negoziata. L'analisi cerca di rappresentare, in termini sintetici, l'andamento del nuovo istituto, esaminando i principali dati relativi alla tipologia di imprese che hanno fatto domanda (forma giuridica, addetti, settori economici, fatturato ed anzianità) e valutando gli aspetti relativi ai gruppi d'impresa e alle imprese sottosoglia, nonché i profili concernenti le istanze di misure protettive e le richieste di risorse finanziarie. Non solo, viene anche esaminato il dato relativo agli elenchi regionali degli esperti abilitati a gestire le istanze di composizione, analizzando sia l'appartenenza ai vari ordini professionali sia la provenienza in termini di territorio regionale, oltre al numero di incarichi loro assegnati.

A proposito dell'esperto, le medesime statistiche al 23 giugno 2023 evidenziano ben 3721 iscritti agli elenchi regionali (di cui 313 esperti con un incarico assegnato e 15 esperti con due incarichi assegnati), provenienti per lo più dalla Lombardia, dalla Toscana, dall'Emilia-Romagna, dal Veneto e dal Lazio. Con riferimento a tali Regioni, il 79,84% degli iscritti è rappresentato dalla categoria dei commercialisti, seguita da quella degli avvocati (18,68%). Ad oggi risultano invece poche iscrizioni provenienti dalla categoria dei dirigenti d'impresa (1,1%) e da quella dei consulenti del lavoro (0,3%)²⁵⁴.

Completata la trattazione giuridica degli adeguati assetti aziendali e della composizione negoziata della crisi, nei capitoli successivi si esaminano gli stessi dal punto di vista aziendalistico. Nello specifico, con i prossimi due capitoli si perseguono due obiettivi:

1. comprendere il fenomeno della crisi d'impresa secondo il punto di vista degli economisti e di come lo stesso sia ormai considerato da molti studiosi come fase rientrante nel normale ciclo di vita del fare impresa;
2. analizzare le teorie e i modelli aziendalistici più consolidati nella letteratura, per sviluppare uno strumento operativo di monitoraggio delle performance aziendali semplice, efficace e capace di misurare continuamente l'adeguatezza dei sistemi organizzativi interni e di rilevare in maniera preventiva eventuali crisi aziendali.

²⁵⁴ Le statistiche fornite sono pubblicate da UNIONCAMERE e riguardano i dati aggiornati della composizione negoziata al 23 giugno 2023.

SEZIONE II: LA PROSPETTIVA AZIENDALISTICA

CAPITOLO II

Strategia, conoscenza e azione: i pilastri di una cultura aziendale consapevole

SOMMARIO: 1. La crisi: un evento fisiologico della vita dell'impresa; 2. La strategia come strumento di diagnosi: il modello della formula imprenditoriale; 2.1 Gli elementi cruciali della formula imprenditoriale; 2.2 L'Approccio Sistemico Vitale; 2.3 La formula strategica di successo o insuccesso; 3. La conoscenza come chiave del successo imprenditoriale: il modello SECI; 3.1 La creazione di conoscenza; 3.2 La spirale "viziosa" della conoscenza; 3.3 L'impresa saggia; 3.4 La nuova spirale SECI; 4. Dalla strategia all'azione: La *Balanced Scorecard*; 4.1 Le prospettive della BSC e i *Key Performance Indicators*; 4.2 La mappa strategica; 5. Alcuni modelli statistici di previsione delle insolvenze aziendali; 6. Strategia, conoscenza e azione: La *Adjusted Balanced Scorecard*; 6.1 Premesse; 6.2 Sviluppo del modello.

1. La crisi: un evento fisiologico della vita dell'impresa

Negli ultimi anni, il fenomeno della crisi d'impresa ha ricevuto molta attenzione da parte degli studiosi a livello nazionale e internazionale. L'attenzione di molti Autori si è in particolar modo incentrata sulla gestione della crisi e sui modi con cui l'impresa può ricercare nuovi equilibri, attraverso il c.d. processo di *turnaround*²⁵⁵, che letteralmente

²⁵⁵ Una delle più conosciute analisi del *turnaround* si trova nell'opera di Hoffman "Strategies for corporate turnarounds: what do know about them?" del 1989. A livello di letteratura italiana, il *turnaround* è stato introdotto come "insieme di tutti i processi sistematici di risanamento e rilancio" o anche "un insieme di azioni impiegate allo scopo di bloccare il declino e stimolare il ritorno all'economicità" (in GUATRI L., "Turnaround: Declino crisi e ritorno al valore", Egea, Milano 1995), caratterizzato dalla presenza di due elementi fondamentali: "forte cesura con il passato (definita salto quantico) e deciso coinvolgimento di tutti gli stakeholders" (GILARDONI A., DANNOVI A., "Cambiamento ristrutturazione e sviluppo dell'impresa", Egea, Milano, 2000 pp. 42 e ss.). Infatti gli studiosi affermavano che il *turnaround* può essere considerato quando "più il processo di risanamento investa tutti i portatori d'interesse dell'impresa e mostri una discontinuità col passato". Il risanamento poteva essere attuato in due modi, attraverso *turnaround* operativi, che si focalizzano sul miglioramento dell'attuale gestione del business, oppure attraverso *turnaround* strategici focalizzati invece sull'adeguamento o sul cambiamento del tipo di business da gestire. Questi studi erano concentrati solo nel risanamento dell'impresa, indipendentemente dalle cause e dai fattori che hanno portato al suo declino. L'obiettivo era l'analisi delle varie alternative con cui effettuare il risanamento anche modificando profondamente le caratteristiche della stessa impresa, lasciando come ultima opzione nei casi più gravi l'alternativa della liquidazione e cessazione dell'azienda.

significa “*giro di boa*” ossia inversione di tendenza: si tratta degli interventi svolti dall’impresa al fine di ripristinare i suoi equilibri economici, finanziari, patrimoniali e operativi²⁵⁶.

L’etimo del termine “crisi”²⁵⁷ riporta da un lato alla parola greca “*krisis*”, che significa scelta, separazione e dall’altro a un ideogramma cinese costituito da due ideogrammi, che significano rispettivamente: “pericolo” e “punto cruciale”. Entrambe le derivazioni sottolineano una dimensione dinamica, che porta a considerare la crisi come un momento cruciale nell’evoluzione di un individuo o di un sistema, che, pur partendo da una sofferenza e da un pericolo, può trovare l’opportunità di cambiamento e trasformazione per una nuova ispirazione²⁵⁸. In quest’ottica la crisi può essere facilmente risolta, ampliando la propria prospettiva e considerandola come una preziosa opportunità di crescita.

In ambito economico si considera che ogni organizzazione sia caratterizzata da un ciclo vitale, composto da quattro fasi: la fase di creazione (processo in cui avviene l’unione e l’organizzazione degli elementi costitutivi a scopo sinergistico), la fase di evoluzione (processo di adeguamento, di sviluppo e di implementazione), la fase di decadenza (graduali sintomi di incapacità di rispondere alle richieste dell’ambiente circostante, venendo a mancare le condizioni per il raggiungimento degli obiettivi

²⁵⁶ Comitato pari opportunità ODCEC Torino, “*La gestione dell’impresa in crisi. L’analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici*”, Eutekne, 2014, pag. 16.

²⁵⁷ È a questo etimo che si fa riferimento applicando il termine della crisi in due ambiti estremamente diversi: in ambito medico, rappresenta “*un punto decisivo di cambiamento che si presenta durante una malattia, di cui solitamente risolve il decorso in senso favorevole o sfavorevole*” (GALIMBERTI (1992)); in ambito psicologico, è considerata “*uno stato di sofferenza così intenso da costituire un punto di svolta decisivo verso un miglioramento o un peggioramento*” (SIFNEOS (1982)). Essa definisce un momento della vita, in cui l’equilibrio precedentemente acquisito viene a mancare, obbligando il soggetto a rivedere i suoi abituali schemi, in quanto non più adatti a fronteggiare l’attuale situazione. Secondo Racamier, psichiatra e psicoanalista francese, che ha studiato intensamente il processo di crisi e le sue implicazioni terapeutiche, “*la nozione di crisi si pone tra il registro della normalità e della patologia: attraversa nello stesso tempo il normale ed il patologico ed il suo interesse sta nel fatto che si pone a cavallo tra questi due registri*” (RACAMIER (1985)). L’equilibrio raggiunto da un soggetto può essere alterato da molteplici fattori, che possono arrivare a comportarne la rottura: momento necessario perché si possa parlare di crisi. Il momento di rottura di un precedente equilibrio contiene intrinsecamente una speranza latente di rinascita, di rinnovamento, coinvolgendo spesso non solo l’individuo interessato da questa rottura, ma anche tutte le persone che lo circondano come amici, familiari e società. Secondo questa prospettiva, non si può parlare di “crisi”, ma di un “processo di crisi”, inteso come un percorso dinamico caratterizzato da un inizio, uno sviluppo e una fine (Racamier 1985).

²⁵⁸ SEPE E.D., ONORATI A. RUBINO M.P., FOLINO F., “*La funzione evolutiva della crisi, Riferimenti teorici sul concetto di crisi*”, Accademia Peac in <https://www.accademiapeac.it/la-funzione-evolutiva-della-crisi-dalla-terapia-alla-ricerca/>; dove gli autori precisano che “*ciò che comunemente può essere considerato come un incidente, un ostacolo alla crescita di un individuo, viene inteso come una prova preziosa per lo sviluppo delle risorse che saranno utili e necessarie, non solo per superare quegli stessi ostacoli, ma anche per sviluppare una visione diversa del senso della propria vita, che, se affrontato consapevolmente, aprirà la porta a nuove opportunità e positivi sviluppi*”:

aziendali) e infine la fase di estinzione (stadio in cui avviene la disgregazione del complesso e la cessazione dell'attività)²⁵⁹.

Il ciclo di vita di un'impresa – che ricorda molto quello di un prodotto, spesso raffigurato con una curva sigmoide ²⁶⁰ – si svolge dunque con un'alternanza di periodi positivi e negativi. Nei periodi positivi, l'impresa riesce ad organizzare adeguati meccanismi per fronteggiare i periodi negativi; gli effetti di quest'ultimi non provocheranno gravi danni all'attività aziendale, ma al contrario possono aiutare l'impresa a conoscere nuove opportunità di crescita²⁶¹. Quando i periodi negativi acquisiscono un carattere strutturale e l'impresa non riesce a farvi fronte, il declino diventa inevitabile, provocando le prime inefficienze ed i primi squilibri. Questa fase è generalmente caratterizzata dal deterioramento della capacità reddituale dell'impresa, con conseguente indebolimento della sua immagine nel mercato. Tale situazione porta sia a un peggioramento della qualità e dell'adeguatezza dei prodotti o dei servizi offerti sia al deterioramento dei rapporti con i clienti e i fornitori con conseguente riduzione dei flussi economici.

Per evitare il declino, l'impresa in crisi deve quindi intervenire in maniera immediata, gestendo il momento di difficoltà in modo professionale e competente (Woo, Gallgan, 2015)²⁶².

Si può pertanto affermare che la crisi può manifestarsi in diversi momenti del ciclo di vita dell'impresa, con manifestazioni che possono assumere carattere patologico, laddove la crisi è vista come indicativa di un processo degenerativo delle condizioni di equilibrio dell'impresa, che se non precocemente fronteggiata colpisce tutto il sistema aziendale, provocando gravi squilibri di carattere patrimoniale e economico-finanziario²⁶³ oppure, carattere fisiologico, quando la crisi è vista come un problema quotidiano all'interno dell'impresa, stimolo alla ricerca costante di nuovi equilibri tra le proprie risorse interne, considerando le minacce e le opportunità provenienti dall'ambiente esterno.

²⁵⁹ PROVVISIERO P., “*La crisi d'impresa – definizioni normative – interpretazioni*” in Comitato pari opportunità ODCEC Torino, “*La gestione dell'impresa in crisi. L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici*”, op. cit., pag. 16.

²⁶⁰ CARUSO E., “*L'impresa in un mercato che cambia*”, Tecniche Nuove, 2003. Il ciclo di vita di un prodotto attraversa la fase della nascita, crescita, maturità e infine declino. Il modello di ciclo di vita di un prodotto fu teorizzato per la prima volta nel 1965 da Theodore Levitt in un articolo della Harvard Business Review dal titolo “*Sfruttare il ciclo di vita del prodotto*”. Disegno tratto da <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/ciclo-di-vita-del-prodotto/>.

²⁶¹ Secondo Guatri (1991), escludendo i fattori esogeni non prevedibili, la crisi dell'impresa può coincidere con l'apice del successo. La crisi sarebbe infatti generalmente preceduta da una fase prodromica di declino, dove cominciano a manifestarsi lentamente alcuni eventi negativi fino a sfociare in stato di crisi: proprio in questa fase, l'impresa avrebbe la possibilità di invertire tale trend negativo con una rigenerazione del valore, misurabile mediante la “teoria del valore”, che identifica nell'accrescimento del valore del capitale economico il fondamentale obiettivo aziendale. In caso contrario, la crisi comporta gravi e pesanti conseguenze sulla gestione dell'impresa e sul suo patrimonio, mettendo a rischio la sua stessa continuità.

²⁶² SELLERI L., “*L'impresa e la Gestione del Cambiamento: dal Fronteggiamento dei Rischi Imprevedibili alla Disruptive Innovation*”, Economia Aziendale Online – *Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 2018, pag. 5.

²⁶³ MIGLIORI S., “*Crisi d'impresa e corporate governance*”, Franco Angeli, 2013.

La fase della crisi va quindi distinta da quella di declino²⁶⁴, in quanto la crisi può essere considerata come il deterioramento delle condizioni di declino che comporta elevata instabilità all'interno dell'impresa a causa di diversi fattori quali rilevanti perdite economiche, squilibri dei flussi finanziari, incapacità di accesso al credito, riduzione delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori con conseguente aumento del fabbisogno finanziario necessario per coprire il fabbisogno di capitale circolante, tensioni e disarmonie nel rapporto con i dipendenti e così via. Si tratta di elementi che portano inevitabilmente alla perdita di fiducia da parte degli stakeholders, sino a giungere all'insolvenza, ovvero all'incapacità di adempiere alle proprie obbligazioni²⁶⁵.

La crisi può essere causata anche dall'incapacità dell'imprenditore o del management di governare e mantenere in equilibrio le dinamiche esterne ambientali e quelle interne aziendali, o anche per il sopravvenire di situazioni non prevedibili²⁶⁶ e comunque non adeguatamente governabili, facendo leva sulle risorse e competenze disponibili²⁶⁷. In quest'ottica la differenza che può fare un'impresa rispetto ad un'altra consiste nel dotarsi di formule imprenditoriali di successo solide e internamente coerenti, in quanto non potendo avere pieno controllo dei fattori esterni, quelli interni invece devono essere ben organizzati per evitare che diventino la principale causa di crisi aziendale.

A tale riguardo si richiamano qui i noti quattro stadi della crisi definiti da Guatri²⁶⁸, che rappresentano il sentiero di discesa che attraversa un'impresa in crisi, se non

²⁶⁴ Declino e crisi sono stati affrontati anche da Kiyonari (1988), che ha elaborato un altro processo evolutivo della crisi, basato anche esso sul tempo e formato dalle seguenti quattro fasi: fase preliminare, fase acuta, fase cronica e fase risolutiva. Secondo l'Autore, il momento decisivo è rappresentato dalla fase acuta, dove viene a segnarsi quel confine labile tra semplice declino e crisi vera e propria. Infatti, in questa fase la crisi assume caratteri gravi e gli equilibri aziendali sono altamente compromessi, ma l'insolvenza è ancora reversibile. Per Kiyonari è nella fase acuta che bisogna assolutamente intervenire con un processo di turnaround, valutando attentamente le cause che hanno scatenato la crisi. La mancata azione dell'impresa in questa fase potrebbe arrivare nei casi più gravi alla fase risolutiva, dove la crisi a questo punto assume carattere irreversibile. PROVVISIERO P., *“La crisi d'impresa – definizioni normative – interpretazioni”*, op. cit.

²⁶⁵ PROVVISIERO P., *“La crisi d'impresa – definizioni normative – interpretazioni”*, op. cit, pag. 16.

²⁶⁶ Secondo Coda (1987) non è sufficiente solo la variabile manageriale o quella ambientale affinché si parli di crisi. Anche secondo Sciarelli (1995) una crisi è la risultante di eventi sfavorevoli sia interni che esterni all'impresa.

²⁶⁷ PENCARELLI T., *“Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento”*, Franco Angeli, 2013, pag. 27.

²⁶⁸ Guatri (1995) fornisce un'importante descrizione del percorso della crisi, che rappresenta come sequenza temporale di quattro stadi interdipendenti, per ognuno dei quali si possono osservare specifiche manifestazioni. In particolare: 1. incubazione: questa fase è caratterizzata da prime situazioni di squilibrio, inefficienza e decadimento, che se precocemente riconosciuti si evitano perdite economiche e conseguente crisi aziendale. Al contrario se non vengono rapidamente riconosciuti portano al successivo stadio di crisi. Generalmente si tratta di segnali difficili da percepire, sia perché spesso il management rifiuta l'affermarsi di sintomi di criticità sia perché in questa fase i primi punti di debolezza che scaturiscono risultano pareggiati da punti di forza, celando quindi questi primissimi segnali di crisi; 2. maturazione o manifestazione della crisi: in questa fase si generano le prime perdite economiche e diminuzione del valore del capitale economico, con la conseguente erosione di liquidità e innalzamento del livello di indebitamento. In questo stadio cominciano spesso i primi tagli ad alcune essenziali attività di sviluppo aziendale quali la ricerca e sviluppo, il marketing, la formazione, e così via. Se il management continua a rimanere cieco anche di fronte a questa fase, senza avere il coraggio di intervenire profondamente, è inevitabile il passaggio allo stadio successivo; 3. manifestazione evidente con gravi ripercussioni sui flussi finanziari e sulla fiducia: in questa

interviene precocemente per risanare la propria situazione: stadio dell'incubazione, maturazione o manifestazione della crisi, manifestazione evidente con gravi ripercussioni sui flussi finanziari e sulla fiducia e infine esplosione della crisi, con conseguenze serie sugli stakeholder.

Detto questo, è evidente come per riuscire a mantenere intaccato il valore aziendale, garantendo la continuità all'impresa, occorrono interventi tempestivi, realizzati in fasi ancora precoci della crisi. Purtroppo, la storia delle crisi aziendali in Italia mostrano risultati inversi; si riescono infatti a riconoscere le crisi in momenti tardivi, conseguenza dell'illusione di gran parte degli imprenditori di poter "farcela", minimizzando la gravità del problema.

L'agire tempestivo potrebbe avere come risultato non solo il ritorno all'equilibrio aziendale, ma anche l'opportunità per l'impresa di creare nuovi equilibri, creando nella crisi un'occasione per originare nuova ricchezza e raggiungere nuove posizioni di vantaggio competitivo e di successo²⁶⁹.

fase il livello di gravità aumenta, in quanto l'impresa si trova in situazione di insolvenza, non essendo più in grado di fronteggiare gli impegni assunti attraverso il normale processo di gestione. Questa situazione provoca gravi conseguenze sui flussi di cassa e sulla fiducia dell'ambiente. Si tratta di fatto del primo segnale "esterno" della crisi, perché il capitale e le riserve vengono progressivamente erosi per coprire le perdite subite, peggiorando l'immagine finanziaria dell'impresa, penalizzandola fortemente nella possibilità di ricorrere a nuovi finanziamenti; 4. esplosione della crisi con conseguenza sugli stakeholder: questo stadio rappresenta la fase conclamata ed esplosiva della crisi, gravando pesantemente su tutti gli stakeholder e portando l'impresa ad un permanente e irreversibile dissesto e al successivo fallimento. In questa fase, in base all'ordine di gravità, insolvenza e dissesto rappresentano le possibili forme di manifestazione. Il sistema aziendale viene letteralmente sconvolto e le probabilità di risanamento dell'impresa sono molto ridotte, in quanto ci si trova in uno stadio molto tardivo della crisi. Tra le conseguenze più gravi si evidenziano: la cessazione degli intermediari finanziari di concedere affidamenti, richiedendo addirittura il rientro di quelli concessi in precedenza; il timore dei fornitori di non essere più pagati, che li porta a bloccare gli approvvigionamenti; la perdita di fiducia nei confronti dell'impresa da parte di dipendenti, clienti e della comunità sociale, con una conseguente revisione dei rapporti con la stessa. In questo stadio Guatri definisce lo stato di insolvenza, descrivendolo come l'incapacità dell'impresa di affrontare regolarmente le proprie obbligazioni, perché impossibilitata a effettuare i pagamenti pattuiti entro le scadenze prestabilite. In questa fase il salvataggio dell'impresa è nelle mani dei creditori, che se disponibili nell'acconsentire a tagli delle loro esposizioni possono avere un ruolo fondamentale nel risanamento dell'impresa. La sola disponibilità dei creditori non è comunque sufficiente, in quanto sono necessari interventi profondi sul capitale e sul management per evitare che l'insolvenza si trasformi in un vero e proprio dissesto, causando un permanente squilibrio patrimoniale e annullando ogni tentativo di salvataggio.

²⁶⁹ Anche Giacosa e Mazzoleni (2012) offrono un interessante distinzione temporale del processo di crisi. Secondo questi due Autori le fasi negative in cui può passare un'impresa possono avere luogo in maniera: 1. temporale o ciclica nel tempo: caratterizzata da un ritmo periodico nella vita aziendale che vede l'alternarsi di fasi positive a quelle negative. Di fronte a questo tipo di crisi, si possono creare due scenari: nelle aziende strutturate: si hanno maggiori capacità di reazione alla fase ciclica. Infatti, grazie alla robustezza ed all'impiego di opportuni strumenti di programmazione l'azienda riesce dopo una fase negativa a ritornare alla normalità; nelle aziende marginali: non essendo dotate di elementi strategici, necessari per il superamento delle difficoltà aziendali, spesso non riescono a superare le fasi negative cicliche, finendo per cessare l'attività; 2. strutturale: caratterizzate da mutamenti del contesto aziendale profondi e radicali, al punto da rendere necessaria la modifica alla stessa strategia d'impresa. Per questo motivo le crisi strutturali sono quelle più pericolose sia per imprese strutturate che non. Le crisi strutturali si distinguono in base al grado di intensità della loro manifestazione. Infatti, si possono avere crisi strutturali: graduali, dove la crisi si forma progressivamente nel tempo ed è spesso anticipata dalla fase di declino, a sua volta anticipata da una serie di sintomi premonitori che possono manifestarsi con una certa intensità, generalmente progressiva. Questi segnali sono generalmente di tipo qualitativo e vengono definiti con il termine "decadenza". Primi

Le cause che portano a una crisi d'impresa sono molteplici e la letteratura economico-aziendalistica su questo fronte è molto ricca. Senza pretendere di dettagliare questo argomento, preme qui sottolineare che è importante distinguere tra le cause e i sintomi della crisi: una redditività negativa e una fragile struttura finanziaria sono esempi di sintomi e non cause della crisi²⁷⁰. Come nel caso di un paziente: la febbre e il mal di testa sono dei sintomi della malattia, mentre la sua causa è da ricercare in un virus, infezione e così via. Il medico deve ricercare la causa del malessere per fornire il corretto rimedio al paziente e non limitarsi a curare i sintomi²⁷¹.

Lo stesso ragionamento vale anche per l'impresa: se per porre rimedio alla crisi si limita a ricercare l'equilibrio dei valori di bilancio, senza individuare i fattori scatenanti la degenerazione dei valori, l'intervento potrebbe dare risultati solo di breve termine, spostando la conclamazione della crisi a un momento successivo e aumentando maggiormente i danni che ne derivano. Solo un'attenta diagnosi delle cause e delle problematiche sottostanti la crisi può permettere la tracciatura della strategia da seguire, identificando gli obiettivi, le tempistiche, le politiche e gli interventi da adottare²⁷².

Per questo motivo nei prossimi paragrafi si vuole comprendere – attraverso lo studio di alcuni consolidati modelli aziendalistici – in che modo un'impresa può attuare delle diagnosi continue del proprio stato di salute in modo da riconoscere la presenza di criticità in stato ancora embrionale.

Essendo solitamente il declino e la crisi la risultante di fattori e di eventi endogeni ed esogeni all'impresa, la letteratura distingue due macro-categorie di cause di una crisi: le cause **interne** e le cause **esterne**²⁷³.

sintomi di decadenza possono essere a titolo d'esempio atteggiamenti di sfiducia da parte dei fornitori oppure deboli disegni strategici. Quest'ultimo caso verrà ampiamente discusso nel prossimo paragrafo dove si vedranno i problemi derivanti da strategie imprenditoriali non chiare e imprecise. In questa fase la soluzione della complessità aziendale avviene solo se i segnali del declino sono opportunamente interpretati e tempestivamente affrontati con i necessari interventi correttivi, quali processi di *turnaround* che provocano una discontinuità aziendale su tutte le categorie di stakeholder per evitare la conclamazione della crisi. Al contrario una fase di declino intensa, caratterizzata da assenza di efficaci interventi correttivi, si trasforma inevitabilmente in crisi. In questa seconda ottica, i segnali della crisi non sono più solo di tipo qualitativo, ma acquisiscono natura quantitativa e vengono indicati con il termine "squilibrio" di natura economica, produttiva e finanziaria, come ad esempio la perdita di quote di mercato accompagnata da calo del fatturato. Con il manifestarsi della crisi, le alternative di risoluzione si riducono maggiormente in quanto o l'impresa riesce ad intraprendere un percorso di risanamento oppure se l'equilibrio aziendale è ormai compromesso, si ha solo l'alternativa della cessazione. Nel caso di risanamento, se vengono ristabilite le condizioni di economicità, l'impresa può ancora utilizzare un percorso di *turnaround*; improvvise quando l'operatività aziendale si trasforma da stato normale a stato di crisi, senza la fase di declino. Nelle crisi improvvise quindi non si hanno dei segnali premonitori. Anche qui, se gli equilibri aziendali non sono completamente compromessi si può percorrere la strada del risanamento. GUATRI L., "Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore", EGEEA, 1995, p. 15; GIACOSA E., MAZZOLENI A., "I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo", Giappichelli, dicembre 2018.

²⁷⁰ CODA (1975).

²⁷¹ SLATTER (1999).

²⁷² GIACOSA E., MAZZOLENI A., "I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo", op. cit.

²⁷³ A titolo d'esempio basti pensare alle forti trasformazioni dell'ultimo periodo che hanno completamente variato i processi produttivi, le abitudini aziendali e i gusti dei prodotti e servizi consumati.

Le cause esterne, nella maggior parte delle situazioni, seppur importanti, non sono quasi mai il motivo scatenante di una crisi, ma possono contribuire ad aggravare ed accelerare un declino. Quanto ai motivi sottostanti le cause esterne, si può distinguerle in motivi macro-economici (debolezza dei mercati finanziari, la crisi del sistema paese, inadeguatezza del sistema bancario, mutamenti sfavorevoli della legislazione di settore e così via), movimenti culturali (il movimento no global, ecologismo), motivi catastrofici (guerre, attacchi terroristici, disastri ecologici) e problematiche di settore (calo della domanda, aumento della concorrenza)²⁷⁴.

Quanto alle cause interne, la loro individuazione può essere condotta sulla base di un approccio **soggettivo** o **oggettivo** (Guatri 1995).

L'approccio soggettivo individua il capitale umano dell'impresa come unica origine del successo o insuccesso dell'impresa. In questa prospettiva, la principale causa della crisi deriva dalle inefficienze e dagli errati comportamenti di alcuni soggetti protagonisti della vita d'impresa. Rimuovendo quindi tali soggetti si rimuoverebbero le cause di inefficacia ed inefficienza. In particolare, secondo questo approccio si individuano alcuni principali "colpevoli" della crisi, ritenuti responsabili del cattivo andamento della gestione, quali il management²⁷⁵ per sua incapacità di gestire l'impresa, la proprietà per le sue cattive politiche (continue distribuzioni di dividendi, esagerata avversione al rischio), i lavoratori per la loro scarsa preparazione e formazione (assenza di motivazione, mancato spirito di solidarietà nei confronti delle sorti dell'azienda, assenza di condivisione dei valori aziendali..ecc) o addirittura anche gli altri *stakeholder* come i fornitori, i creditori, le banche, perché possono essere causa o concausa nelle difficoltà d'impresa, derivante dal loro disinteresse al salvataggio aziendale.

La tesi che utilizza l'approccio soggettivo per ricercare la causa di una crisi è fortemente legata alla tradizionale convinzione che la crisi è principalmente connessa a comportamenti colposi dell'imprenditore e alla sua cattiva gestione: questa convinzione non è più adatta per comprendere la complessa realtà che circonda la crisi e necessita di essere integrata con un approccio più oggettivo al problema, che individua altre cause della crisi che rendono l'impresa vulnerabile e che sfuggono dalle mani dei protagonisti della vita aziendale. Basti pensare ad alcuni eventi esterni all'impresa incontrollabili

Tra i cambiamenti più evidenti degli ultimi anni si trova la necessità delle imprese di: offrire modelli produttivi sempre più green e sostenibili dal punto di vista ambientale; rimanere al passo dei progressi tecnologici, fronteggiare l'impatto dell'emergenza sanitaria causata dalla pandemia da Covid-19, resistere alle conseguenze della guerra Russo-Ucraina che ha messo tutto il mondo in serie difficoltà economico-finanziarie per il crescente aumento dei costi energetici e i prezzi delle materie prime, resistere al problema della siccità di questi ultimi mesi, dove il dimezzamento delle piogge sta ponendo a dura prova una serie rilevante di attività e così via.

²⁷⁴ PROVVISIERO P., "La crisi d'impresa – definizioni normative – interpretazioni", op. cit., pag. 19.

²⁷⁵ La letteratura parla di "bad management" o "poor management" al quale si attribuisce la principale causa di una crisi per vari e diversi motivi: incapacità di gestire l'impresa, inadeguata composizione, inefficace controllo degli aspetti finanziari, inadeguato utilizzo delle risorse, assenza di allineamento tra strategia ed obiettivi prefissati, incapacità organizzativa, assenza di condivisione delle scelte strategiche ed operative con i dipendenti, eccesso di burocratizzazione delle procedure, assenza di allineamento ai cambiamenti del contesto ambientale, mancata innovazione e così via.

dall'imprenditore che possono avere un notevole peso nella provocazione della crisi. A titolo d'esempio: l'aumento dei prezzi dei fattori produttivi, nuovi rivali, cadute della domanda, discontinuità tecnologiche e produttive, nuove dinamiche negative dei mercati finanziari ..ecc. I fattori esaminati sono esogeni all'impresa, ma dimostrano come la stessa sia fortemente condizionata dal dinamismo ed dall'instabilità dell'ambiente economico circostante.

Per questo motivo, è più rilevante esaminare le cause della crisi, adottando **un approccio oggettivo**. A tale riguardo la letteratura identifica cinque tipologie di crisi²⁷⁶, a seconda della tipologia di cause che le provocano.

Una prima tipologia di crisi può derivare da **inefficienze interne**, causata un'attività d'impresa operante con rendimenti non in linea con i concorrenti nel mercato. Questo tipo di inefficienza opera con maggior evidenza nella parte produttiva dell'impresa dove i costi risultano superiori alla media del settore, per varie ragioni, tra cui l'utilizzo di tecnologie non aggiornate, strumenti produttivi obsoleti, incompetenza della manodopera e così via. Generalmente una crisi da inefficienza esplode quando nei periodi di risultati positivi si abbassa il livello dei controlli, in quanto in presenza di margini positivi non si percepisce l'importanza del sistema di monitoraggio²⁷⁷.

La crisi può essere provocata anche **da sovracapacità/rigidità**. Questa tipologia trova le sue cause in varie ragioni, tra cui una duratura riduzione del volume della domanda a fronte di un eccesso della capacità produttiva, con conseguente riduzione del fatturato (è una sovracapacità di produzione che colpisce l'intero settore, impossibilitato a collocare il suo prodotto sul mercato), una duratura riduzione del volume della domanda causata dalla perdita di quote di mercato (l'eccessiva capacità produttiva è molto più grave, perché interessa solo l'impresa colpita dall'evento, causata da sue specifiche debolezze) oppure infine da un incremento dei ricavi inferiore rispetto alle attese, a fronte di investimenti fissi precostituiti per maggiori dimensioni.

Altra ragione di crisi può derivare dal **decadimento dei prodotti**, causata dalla riduzione dei margini positivi tra prezzi e costi al di sotto del limite necessario per la copertura dei costi fissi – non legati direttamente al prodotto – che garantisca una sufficiente misura di utile. L'incapacità di coprire almeno i costi fissi dell'impresa è un primo segnale di squilibrio, che comporta inevitabilmente perdite future. La riduzione dei margini può essere causata da diversi fattori quale l'entrata sul mercato di nuovi concorrenti esteri più competitivi (regime fiscale più favorevole, basso costo della manodopera, maggior disponibilità delle materie prime e così via) o il raggiungimento del termine del ciclo di vita del prodotto. In questo senso la redditività del prodotto va continuamente monitorata per poter contenere questa tipologia di criticità. La crisi da decadimento dei prodotti può derivare anche dall'entrata in nuovi mercati inadatti, da

²⁷⁶ In GUATRI L., "Crisi e risanamento delle imprese", Giuffrè, 1986, l'autore ritiene che le cinque tipologie di crisi si presentano spesso in combinazione, cioè con una pluralità di concause.

²⁷⁷ PROVVISIERO P., "La crisi d'impresa – definizioni normative – interpretazioni", op. cit., pag. 21.

caduta d'immagine del *brand*, da carenze nel settore distributivo oppure anche da scarsa capacità innovativa.

Tra le cause di crisi identificate dalla letteratura si trova anche quella derivante da **carenze di programmazione/innovazione**, vale a dire l'incapacità dell'impresa sul fronte della programmazione e dell'innovazione. Con incapacità di programmazione²⁷⁸ si intende l'incompetenza delle imprese di adeguare la propria gestione ai mutamenti ambientali, in quanto concentrate solo sul presente con obiettivi di breve termine, tralasciando la preparazione dell'ambiente necessario per affrontare il futuro.

Sul fronte dell'innovazione invece l'impresa difficilmente resisterà nel mercato, senza l'adozione di nuove idee, nuovi prodotti, ricerca di nuovi mercati, nuovi modi di produzione, nuovi clienti ..ecc. L'impresa non può fermarsi ai risultati ottenuti dal passato, ma deve sempre, attraverso la ricerca studiare nuove opportunità, innovando i propri processi interni. La ricerca in alcuni settori è addirittura condizione imprescindibile della sopravvivenza stessa dell'impresa.

L'impresa non può fermarsi a gestire il presente senza pensare a attività di set up, che avranno impatto per il futuro. Infatti *“la valutazione dell'oggi non ha senso compiuto se non si valutano oltre al moto d'inerzia impresso all'azienda, anche le iniziative di rinnovamento che proiettano l'azienda nel domani”*²⁷⁹. Un importante e chiaro esempio è quello della Nokia, che ha avuto grande successo per tanti anni con i telefoni cellulari, ma che è stata poi cancellata dal mercato per il suo insuccesso nella transizione verso gli smartphone.

Infine la quinta e ultima causa di crisi deriva dagli **squilibri di tipo finanziario/patrimoniale**, spesso effetto di oneri non più sostenibili. Basti pensare ad esempio all'incapacità dell'impresa di ottenere nuovi finanziamenti, alla carenza di mezzi propri, prevalenza di debiti a breve termine, insufficienti riserve di liquidità, difficoltà nei pagamenti nelle scadenze prestabilite..ecc.

In queste condizioni uno squilibrio finanziario si traduce senza dubbio anche in squilibrio economico, in quanto genera con sé delle perdite, a causa della crescita degli oneri finanziari.

Uno squilibrio finanziario può portare con sé altre più gravi conseguenze, nel momento in cui l'imprenditore manipola il bilancio per dimostrare una situazione finanziaria stabile, non corrispondente alla realtà. Infatti il *management* “allo scopo di mantenere inalterato o comunque di non compromettere il grado di fiducia acquisito con la comunità finanziaria, darebbe luogo ad operazioni di *window dressing* se non addirittura a veri e propri fenomeni di *creative accounting*, non appena venissero percepiti i primi

²⁷⁸ L'incapacità di programmazione si traduce spesso anche in incapacità di coinvolgere il management e il personale nella gestione, comportando scarsa capacità di reddito dell'impresa. Individuare dei precisi obiettivi e la preparazione di una continua formazione di programmi rappresenta un importante modo per incentivare la partecipazione attiva di tutti i protagonisti dell'impresa. Infatti un management e personale attivamente partecipi alla vita dell'impresa, impiegheranno maggior impegno e dedizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

²⁷⁹ CODA V., INVERNIZZI G., RUSSO P., *“La strategia aziendale”*, op. cit., introduzione al libro.

segnali di deterioramento della situazione economico-finanziaria. Queste manovre diventerebbero, poi, sempre più ricorrenti con il peggiorare della condizione finanziaria dell'impresa. E' evidente che, alla base di tale comportamento, vi è di norma la condizione che gli interlocutori esterni non possiedono le competenze necessarie per percepire gli effetti di tali manipolazioni”²⁸⁰.

Oltre allo squilibrio economico, lo squilibrio finanziario provoca gravi conseguenze anche sul piano patrimoniale, in quanto l'impresa si trova ad avere scarso capitale e scarse riserve rispetto sia al totale indebitamento sia al suo giro d'affari, con la conseguenza di non poter assorbire le perdite di un certo rilievo e di passare velocemente dalle perdite all'insolvenza e il dissesto.

2. La strategia come strumento di diagnosi: il modello della formula imprenditoriale

L'obiettivo di questo e del successivo paragrafo è quello di illustrare due consolidati modelli, l'uno di tipo aziendalistico e l'altro di tipo gnoseologico, che – integrati – possono costruire due pilastri della gestione strategica di un'impresa. Si fa riferimento, in particolare, al modello della formula imprenditoriale sulla gestione strategica di Coda²⁸¹ (1984) e al modello SECI riguardante la creazione e la pratica di conoscenza di Nonaka e Takeuchi²⁸² (1994, 2019).

L'obiettivo è quello di utilizzare questi modelli per delineare in ciascuno di essi quelli che sono gli aspetti fisiologici e quelli che sono invece gli aspetti patologici nel “fare impresa”. Quest'analisi ci permetterà di ricercare e distinguere tra le cause sottostanti una gestione di successo e quelle che invece evidenziano la presenza di una crisi aziendale, vista come “il lato scuro della luna”.

Questo paragrafo è incentrato in particolare sullo studio del modello della formula strategica, dedicando il prossimo invece al modello SECI.

La strategia²⁸³ è il disegno che definisce il sistema di tutte le attività aziendali. L'imprenditore che aspira al successo aziendale non può né affidarsi alla mera casualità e all'improvvisazione, né tantomeno eludere i problemi che può riscontrare ogni giorno nella sua gestione d'impresa.

²⁸⁰ COMUZZI E., “L'analisi degli squilibri finanziari d'impresa”, Giappichelli, Torino, 1995, p. 62.

²⁸¹ CODA V., “La valutazione della formula imprenditoriale. Come si apprezza e si analizza il grado di successo di un'impresa”, Sviluppo e organizzazione, marzo-aprile 1984.

²⁸² Modello illustrato nel libro di Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi “*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*”, 1995.

²⁸³ Per un approfondimento sulla strategia d'impresa: RAMUSINO E.C., ONETTI A., “*Strategia d'impresa. Obiettivi, contesto, risorse, azioni, sviluppo, innovazione*”, il Sole 24 ore, 2013. Gli autori trattano in maniera organica e completa i passi che portano alla definizione della strategia: dall'indagine degli obiettivi all'analisi esterna (ambiente, settore, mercato, business) e interna (risorse e competenze), dalla scelta del posizionamento (differenziazione, leadership dei costi, focalizzazione) e delle linee di sviluppo a livello corporate (diversificazione, integrazione, internazionalizzazione).

Per governare e condurre in maniera responsabile e consapevole un'attività imprenditoriale, è fondamentale tracciare un disegno strategico²⁸⁴ del proprio business, basato su un'attività di studio e di analisi, che permette di formare i pilastri per le prospettive di successo aziendale, basati su obiettivi chiari e concreti e soprattutto su risorse effettivamente disponibili. Sulla base di questo disegno, il vertice aziendale prepara una strategia aziendale coerente e valida, che definisce gli ambiti competitivi (il “dove”), il sistema di offerta (il “cosa”) e le modalità di azione (“il come”)²⁸⁵, che gli permettono quindi di avere in chiaro gli obiettivi aziendali da raggiungere e le modalità con cui condurre l'impresa per la realizzazione degli stessi²⁸⁶.

Nel definire il disegno strategico, occorre tenere in considerazione l'ambiente esterno, che circonda l'azienda, in quanto parte fondamentale della sua stessa esistenza²⁸⁷. Infatti l'azienda è considerata un sistema dinamico e aperto verso l'ambiente che la circonda, con il quale intrattiene rapporti di varia natura e intensità²⁸⁸, che comportano un insieme di flussi materiali, informativi e finanziari da e verso l'esterno²⁸⁹. Vista l'articolazione di questo rapporto, è estremamente necessario sia realizzare internamente un modello gestionalmente efficiente ed efficace sia costruire un coerente e equilibrato insieme di relazioni con i vari attori economici, finanziari e sociali²⁹⁰.

Il rapporto che lega azienda e ambiente è quindi in continua evoluzione: la dinamicità e l'imprevedibilità del contesto competitivo di riferimento spinge l'impresa a doversi rinnovare continuamente per rispondere prontamente ai cambiamenti di mercato, nonché anticiparli. Pertanto per rispondere totalmente ai bisogni e alle attese dei consumatori, l'impresa deve sempre rimanere proattiva e reattiva di fronte al cambiamento dell'ambiente di riferimento²⁹¹.

Da queste premesse sulla relazione azienda-ambiente, emerge come:

- queste due entità sono strettamente legate fra di loro;
- è proprio in funzione di questa relazione sistemica e dinamica, che nasce e si sviluppa il bisogno di un “comportamento” strategico dell'impresa;

²⁸⁴ Schemi teorici e tecniche necessarie per adottare decisioni strategiche ottimali sono presenti in GRANT R.M., JORDAN J., “*Fondamenti di strategia*”, Il Mulino, 2013.

²⁸⁵ CODA (1984), INVERNIZZI (2008), VICARI (1991), MIOLO VITALI (1993).

²⁸⁶ GALEOTTI M., GARZELLA S., “*Governo strategico dell'azienda*”, Giappichelli Editore, Torino, 2013.

²⁸⁷ Pur appartenendo all'ambiente di riferimento, dal quale non può mai prescindere, alcuni autori quali GIANNESI (1969), CODA (1988), CAVALIERI E RANALLI (1999), GALEOTTI E GARZELLA (2013) considerano l'impresa come un sistema unico, diverso e autonomo rispetto ad esso. L'impresa è autonoma nel definire se stessa e l'ambito in cui svolgere le sue attività e le relazioni da intrattenere con gli attori di riferimento.

²⁸⁸ GIANNESI (1970) e BERTINI (1990).

²⁸⁹ BERTINI (1990).

²⁹⁰ BIANCHI MARTINI (2009).

²⁹¹ GALEOTTI E GARZELLA (2013), MARKIDES (2008) e BERTINI (1995).

- la strategia non va considerata come programma straordinario e isolato della vita dell'azienda, quanto come un "processo continuamente alimentato dal dinamico divenire del paradigma azienda-ambiente"²⁹².

Un modello di grande utilità che permette di fornire uno schema operativo a tale riguardo è dato dalla formula imprenditoriale, che utilizzando una prospettiva sistemico-dinamica, raccoglie in un unico disegno le idee imprenditoriali, le decisioni e le azioni che qualificano il governo dell'azienda in vista del raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio economico nel tempo. L'elemento cruciale della formula imprenditoriale è la sua definizione dell'agire dell'azienda su due versanti diversi ma interrelati: quello interno ed esterno.

Come già visto nel primo paragrafo di questo capitolo, la crisi può derivare da diverse cause: oltre ai casi difficilmente prevedibili (crisi di settore, crisi economica e finanziaria globale, guerre, catastrofi naturali), nella maggior parte dei casi la crisi deriva da disegni strategici inadeguati e da una struttura aziendale inefficiente, aggravati da fattori esterni di natura congiunturale (Pellicelli 2005).

Il punto critico del processo di crisi consiste nel fatto che spesso non si manifesta in maniera evidente, rinviando il momento di un intervento risanatore e, quindi, compromettendone l'efficacia.

Per le considerazioni appena svolte, l'utilizzo del modello della formula imprenditoriale può risultare utile per capire e individuare le cause della crisi d'impresa e soprattutto per riconoscerne l'eventuale reversibilità e le effettive possibilità di intervento per un eventuale risanamento. In particolar modo, si prende come punto di riferimento il modello della formula strategica (Coda, 1984), rivisto anche nella prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento (Pencarelli, 2013)²⁹³, esaminato alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale al governo dell'impresa (Golinelli, 2011) nonché del Systems Thinking (Mella, 2010).

2.1 Gli elementi cruciali della formula imprenditoriale

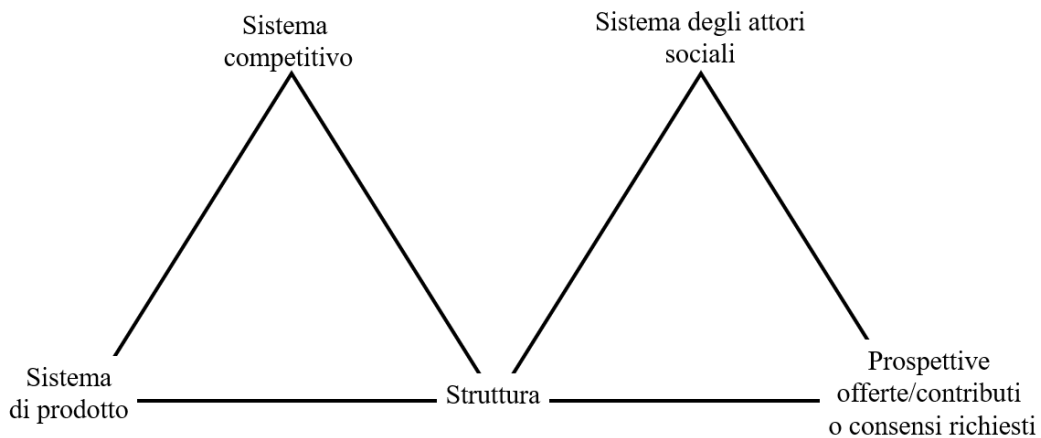
La formula imprenditoriale, successivamente denominata formula strategica è un modello che semplifica la realtà per rappresentare il modo in cui l'azienda interagisce con il mondo esterno e rappresenta per l'imprenditore un ottimo strumento di diagnosi, in quanto gli permette *in primis* di analizzare le variabili del disegno imprenditoriale e successivamente di interpretarle sotto due versanti: competitivo e sociale. Si rinvia alla

²⁹² DE LUCA P., "Il risanamento della formula strategica. Un modello di analisi per la risoluzione della crisi aziendale", Giappichelli Torino, 2015.

²⁹³ PENCARELLI T., "Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento", Franco Angeli, 2013.

Fig. 2.1 per una rappresentazione del modello della formula imprenditoriale, riferito a un'impresa *mono business*²⁹⁴.

Figura 2.1: Gli elementi della formula imprenditoriale



Fonte: Coda 1984

Va evidenziato che i due triangoli della figura rappresentano i due sotto-sistemi o le due sotto formule della formula imprenditoriale:

1. **la formula competitiva (triangolo a sinistra):** definisce il posizionamento dell'impresa nel settore o nei settori in cui opera, determinando la relazione tra struttura, sistema competitivo e sistema di prodotto, ove l'impresa conduce le strategie competitive più adeguate per conseguire il successo competitivo, rappresentando quindi la collocazione e la strategia competitiva dell'impresa;
2. **la formula sociale (triangolo a destra):** definisce il modo di essere dell'impresa nel sistema di forze economiche, politiche e sociali in cui cerca le risorse e i consensi che le occorrono, dove l'impresa sviluppa le strategie sociali finalizzate a conseguire obiettivi di efficace relazione con gli stakeholder. La formula sociale di fatto mette in relazione la struttura, sistema degli attori sociali e il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali e i contributi chiesti in cambio, rispecchiando la collocazione e la strategia sociale dell'impresa.

In sintesi la formula imprenditoriale può essere considerata come il risultato della combinazione coerente tra le scelte attuate in merito alle cinque variabili inserite ai vertici dei due triangoli della Fig. 2.1, tra loro in stretta relazione. Si esaminano di seguito tali variabili, prendendo spunto dalla struttura, che costituisce elemento comune alle due formule sopra menzionate.

1. La struttura:

Consente all'impresa di presentarsi sul mercato con quella certa offerta e agli attori sociali con dettagliate proposte di collaborazione²⁹⁵. La struttura è finalizzata ad

²⁹⁴ L'impresa che opera in più aree d'affari necessita di una rappresentazione più articolata, che deve evidenziare tante formule competitive quante sono queste aree.

organizzare le offerte e fronteggiare i bisogni dei clienti. Essa rappresenta la base della formula strategica, in quanto è usata in un'ampia accezione, in modo tale da comprendere:

- la struttura organizzativa o l'assetto organizzativo;
- i sistemi operativi ossia i meccanismi che consentono alla struttura di operare: sistema di programmazione e controllo, sistema di gestione del personale;
- i sistemi di leadership;
- tutte le risorse – umane, materiali o fisiche, finanziarie, immateriali – costituenti il patrimonio tecnologico, commerciale, direzionale ed economico-finanziario dell'impresa;
- competenze sia interne che esterne possedute dall'impresa, a loro volta distinguibili in: competenze di base, formate dalle attività che un'impresa sa svolgere in modo efficace; competenze chiave, consistenti nelle attività che l'impresa sa svolgere meglio delle altre attività interne e che sono rilevanti ai fini competitivi e competenze distintive, ossia le attività rilevanti sotto il profilo competitivo che rappresentano punti di forza rispetto ai rivali, in quanto l'impresa le svolge meglio dei concorrenti diretti²⁹⁶.

L'efficacia e la qualità della struttura dipende principalmente dalle caratteristiche qualitative e quantitative delle risorse e delle competenze a disposizione dell'impresa, in quanto due elementi che indicano la capacità dell'impresa di perfezionare e combinare in modo ottimale le risorse per conseguire gli obiettivi strategici²⁹⁷. Un altro elemento cruciale della struttura e decisivo per il successo imprenditoriale consiste nella cultura organizzativa, data da una serie di principi, norme più o meno comuni e di valori di fondo condivisi dalle persone che fanno parte dell'organizzazione. La cultura organizzativa spiega e trova i motivi alla base dei comportamenti delle persone, orientati a simili obiettivi, in quanto membri della stessa organizzazione. Una cultura aziendale definita e forte consente alle persone di agire in modo coerente alle differenti azioni, orientandoli verso obiettivi comuni. Al contrario una debole cultura organizzativa può irrigidire la struttura dell'impresa, rendendola inadatta a sviluppare e mantenere rapidi processi di innovazione e di cambiamento, fondamentali per fronteggiare i mutamenti dei contesti competitivi e sociali.

2. Il sistema competitivo:

Il sistema competitivo è formato dai clienti target a cui è indirizzata l'offerta – nel segmento o nei segmenti di mercato in cui l'impresa opera – osservati nei loro caratteri tangibili (numerosità, localizzazione, capacità di spesa, e così via) e intangibili

²⁹⁵ CODA V., INVERNIZZI G., “*Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale*”, op. cit.

²⁹⁶ THOMPSON A. et al., 2008.

²⁹⁷ PENCARELLI T., “*Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*”, op. cit.

(riguardanti i loro bisogni, il grado di soddisfazione degli stessi, le motivazioni di acquisto, la propensione al riacquisto e così via)²⁹⁸.

Si fa di fatto riferimento allo spazio in cui avviene la vera e propria concorrenza, entro i confini in cui opera l'impresa: locale, nazionale o internazionale e in base al regime di mercato presente (monopolio, oligopolio omogeneo o differenziato, concorrenza perfetta o monopolistica). L'impresa può operare in uno o più sistemi competitivi. Nel primo caso si parla di impresa *mono business* e nel secondo caso invece di impresa *multi business*. All'interno del sistema competitivo, al fine di valutare la sua posizione competitiva rispetto ai concorrenti, l'impresa deve comprendere i fattori critici di successo, che le permettono di riconoscere le variabili cruciali per predisporre soluzioni di offerta migliori rispetto a quelle dei concorrenti.

Il sistema competitivo qui delineato va inteso in "senso allargato", secondo l'impostazione di Porter²⁹⁹, che comprende oltre alle imprese concorrenti, anche i clienti, fornitori, i potenziali nuovi entranti e le aziende che offrono prodotti sostitutivi³⁰⁰.

L'impresa, all'interno del suo ambiente competitivo, può utilizzare diverse tipologie di strategie, in base al tipo di concorrenza presente nel mercato e in base alla natura del suo business. Essa, infatti può praticare strategie di leadership di costo, di leadership di differenziazione, di leader del valore applicandole a contesti di mercato ampi o ad ambiti ristretti (nicchie). L'impresa deve anche tracciare un percorso finalizzato alla massimizzazione del differenziale tra i tutti i costi sostenuti per fornire il suo prodotto ed il massimo valore di scambio conseguibile (Pencarelli, 2013), attraverso tre possibili vie: conseguire un vantaggio competitivo nei costi, fornendo prodotti analoghi ai rivali ma a costi inferiori; ottenere un vantaggio competitivo nella differenziazione, offrendo prodotti a costi simili della concorrenza, ma con caratteristiche specifiche di unicità e di valore, in modo che i clienti riconoscano il differenziale presente e accettino il suo valore più alto rispetto ai concorrenti oppure attuare una strategia ibrida che punta al valore dell'offerta, rivolgendo l'attenzione sia ai costi sia alla differenziazione dei prodotti, offrendo ai clienti un prodotto/servizio con valore più elevato e a prezzi più bassi dei rivali che offrono attributi simili.

3. Il sistema di prodotto:

²⁹⁸ CODA V., INVERNIZZI G, "Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale", SDA Bocconi, 2005.

²⁹⁹ Il modello delle cinque forze competitive di Micheal Porter ("How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, 1979) – conosciuto anche come analisi delle cinque forze competitive o analisi della concorrenza allargata – descrive il sistema competitivo in cui opera un'impresa, dandole la possibilità di determinare un vantaggio competitivo duraturo nell'ambiente economico in cui opera, partendo dal comprendere la struttura del settore di competenza, la sua redditività e anticipandone la profittabilità. Le cinque forze individuate da Porter sono l'intensità della competizione tra imprese nello stesso settore, il potere contrattuale degli acquirenti, il potere contrattuale dei fornitori, le minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti (potenziali entranti) e le minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi.

³⁰⁰ PORTER M. E., "Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors", The Free Press, New York, 1980.

Il sistema prodotto ossia i prodotti e/o servizi con tutti gli elementi che configurano l'offerta dell'azienda ai clienti target, definita con la c.d. *value proposition*. Si studia di fatto il prodotto o il servizio, che l'azienda intende offrire al mercato, considerando sia i caratteri materiali del prodotto (qualità, livello tecnologico, gamma, affidabilità e così via) sia quelli immateriali (salute, sicurezza, eleganza). Il sistema prodotto tiene in considerazione anche tutti i servizi legati al prodotto sia prima che dopo la vendita e tutte le condizioni legate allo scambio. A titolo d'esempio si considerano le modalità di consegna, la velocità e la puntualità di consegna, l'assistenza *pre* e *post* vendita, la determinazione del prezzo di vendita, le condizioni di trasporto, le modalità di pagamento, le assicurazioni, le garanzie e così via. Ai fini della creazione di valore per la domanda, un componente cruciale del sistema di offerta è dato dal brand di prodotto, essenziale nel paragone concorrenziale e nei processi di acquisto degli acquirenti.

Per l'analisi del sistema di offerta, si considera il modello di Grönroos³⁰¹ dell'offerta di servizi incrementata³⁰², che prende in esame tre variabili critiche che hanno il potere di aumentare o ridurre i benefici dei clienti:

- **L'accessibilità**, che rappresenta la modalità per far usufruire l'offerta al cliente nella maniera più facile possibile, attraverso diversi tipi di agevolazioni: accessibilità di tempo (orari di apertura ed erogazione dell'offerta), accessibilità di luogo (facilità nel raggiungere il luogo per acquistare il prodotto o usufruire del servizio offerto, fornendo disponibilità di parcheggi, localizzazione ecc.), accessibilità di procedure (semplicità per accedere al prodotto/servizio), accessibilità economica (prezzo e costo dell'offerta competitivi rispetto ai rivali), accessibilità di informazioni (qualità e fruibilità delle informazioni da parte dei clienti);
- **le interazioni domanda e offerta**, che rappresentano l'agilità e semplicità nelle relazioni tra il cliente e il personale, la struttura, le tecnologie e sistemi aziendali, comprese le relazioni che possono scaturire con altri clienti durante le attese. Personale e strutture ben organizzate si traducono in una miglior fruibilità del prodotto, accrescendo il valore percepito del cliente;
- **il ruolo attivo del cliente**: in quest'ottica il cliente non è considerato *target*, ma può essere una risorsa preziosa se viene reso partecipe nella creazione del valore, dando possibilità all'impresa anche di accrescere la sua conoscenza, attraverso nuove idee ed esperienze, che aiutano a orientare le sue strategie al miglioramento

³⁰¹ GRÖNROOS (2009): l'autore, nel contesto del service management, definisce il modello dell'offerta incrementata per condurre il management nella progettazione dell'offerta di servizi, con l'obiettivo di accrescere il valore per la domanda e per l'impresa. Il modello di Grönroos non si focalizza solo sul "che cosa" deve essere fornito al cliente, ma anche sul "modo" con cui il valore deve essere fornito e comunicato, considerando tutti gli elementi riconducibili ai benefici ed ai sacrifici della formula del valore, compresa la partecipazione del cliente, basandosi su quattro aspetti essenziali: 1. il concetto di servizio, 2. il pacchetto di servizi, ovvero il che cosa si offre al target, 3. i processi connessi al sistema di erogazione dei servizi, 4. i processi di comunicazione interni ed esterni.

³⁰² BURATTI A., PENCARELLI T., "L'implementazione dei servizi in iGuzzini illuminazione", sinergie, rivista di studi e ricerche, n. 92, Settembre–Dicembre 2013.

della proposta di valore. A titolo d'esempio basti pensare alle attività di co-progettazione come nel caso dell'arredamento domestico o delle vacanze oppure attività di comunicazione al mercato, tramite il passaparola, oppure ancora attività di controllo della qualità, quando il cliente riesce a vedere in tempo reale l'accuratezza di determinate procedure di produzione ed erogazione dei servizi.

4. Le prospettive offerte/contributi o consensi richiesti:

La proposta progettuale o proposte di collaborazione che l'impresa più o meno esplicitamente rivolge ai vari soggetti da coinvolgere per la realizzazione della strategia, offrendo determinate prospettive e richiedendo determinati consensi o contributi di tipo monetario o non. La proposta progettuale può essere rivolta ad una platea di soggetti, in base alle parti da coinvolgere nella realizzazione della strategia, come lavoratori, azionisti, creditori, managers, rappresentanti sindacali, intermediari finanziari e così via.³⁰³

5. Il sistema degli attori sociali *target*:

Si tratta dei soggetti a cui di fatto le proposte progettuali si indirizzano. Con attori sociali si considerano i soli detentori di interessi coinvolti dall'esercizio dell'impresa, diversi dagli attori del sistema competitivo. Non vengono quindi considerati tra gli stakeholder i clienti, fornitori e concorrenti.

Il sistema degli attori sociali *target* consiste in un sovra sistema aziendale che include al suo interno i soggetti interessati all'impresa e che in qualche modo ne influenzano le sorti, condizionando le stesse possibilità di sopravvivenza o di successo.

La combinazione dei cinque elementi della formula imprenditoriale consente di identificare per ogni impresa: l'assetto strategico, il business, le caratteristiche strutturali, le strategie competitive perseguite e l'orientamento verso la responsabilità sociale dell'impresa.

Risulta così utile rileggere la Fig. 2.1 in questa prospettiva:

- la struttura determina il sistema di prodotto, che a sua volta partecipa a modellare il sistema competitivo, dando all'impresa la possibilità di ritagliare il proprio spazio operativo. La struttura riceve poi continui flussi informativi dal sistema competitivo (clienti *target*), che la stimolano per eseguire i necessari adattamenti di breve e lungo periodo e di determinare i corrispettivi degli scambi che intrattiene con lo stesso sistema (formula competitiva);
- la struttura descrive le proposte di collaborazione o proposta progettuale attorno a cui si aggregano determinati attori sociali, che le assicurano le collaborazioni necessarie alla sua vita³⁰⁴ (formula sociale).

³⁰³ CODA V., "La valutazione della formula imprenditoriale. Come si apprezza e si analizza il grado di successo di un'impresa", op. cit.

³⁰⁴ CODA V., "La valutazione della formula imprenditoriale. Come si apprezza e si analizza il grado di successo di un'impresa", op. cit.

Si nota come sia la formula competitiva sia quella sociale girano intorno alla struttura dell'impresa, che da una parte sintetizza la storia passata dell'azienda e dall'altra parte identifica la capacità propositiva sia del sistema competitivo sia di quello sociale.

2.2 L'Approccio Sistemico Vitale

La formula strategica ha conosciuto alcuni importanti sviluppi con la diffusione dell'Approccio Sistemico Vitale (d'ora in poi ASV) introdotto in passato da Beer, uno dei principali interpreti della teoria cibernetica applicata alle organizzazioni imprenditoriali³⁰⁵. L'ASV ha offerto importanti progressi nell'approccio all'osservazione della realtà fenomenica fornendo una preziosa metodologia d'indagine. Lo scienziato russo Bogdanov ha offerto la prima opera significativa sul pensiero sistemico, grazie alla sua pubblicazione "*La Tectologia*"³⁰⁶, dove ha tentato per la prima volta di dar vita ad una scienza delle strutture fondata sulla formulazione di principi di organizzazione che spiegano la struttura dei sistemi viventi e non.

Nell'ASV l'impresa è considerata come un sistema che si sviluppa in base ad una rete dinamica di interrelazioni intersistemiche, formati da sovra-sistemi e sub-sistemi. In particolare questo approccio chiarisce che l'attività di governo di una organizzazione riguarda principalmente l'adozione di decisioni e azioni finalizzate a consentire al sistema di perseguire la propria finalità principale, ovvero la **sopravvivenza**. L'azione di governo include le attività considerate necessarie per la produzione di valore indirizzato ai sovra-sistemi rilevanti, e rende evidente che il raggiungimento degli obiettivi prefissati diviene condizione essenziale nella ricerca dell'incremento della probabilità di perseguimento della propria finalità³⁰⁷.

Nelle interrelazioni con i subsistemi, l'organo di governo è quindi guidato dalle istanze dei sovra-sistemi e viene orientato negli interventi di natura strutturale dalla necessaria armonizzazione tra le aspettative dei diversi sovra-sistemi e tra queste e quelle dei sub-sistemi³⁰⁸. Pertanto, secondo il pensiero sistemico, il sistema vitale impresa si regge sulla presenza inevitabile di un organo di governo e di una struttura operativa, che si identifica in un sistema di componenti organizzate, interconnesse e collegate ad altri sistemi (sovra-sistemi e sub-sistemi).

Innanzitutto un sistema è considerato come un insieme di risorse e di componenti integrati tra di loro, che condividono lo stesso obiettivo. Il riferimento al concetto di

³⁰⁵ Il pensiero sistemico risale ai primi decenni del ventesimo secolo quando in ambito scientifico-disciplinare si sono ottenuti importanti conclusioni in merito alla metodologia d'indagine tradizionalmente utilizzata per l'osservazione dei fenomeni. Per un approfondimento dell'evoluzione del pensiero sistemico si rinvia a GOLINELLI G., GATTI M., "*L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemic*", *Symphony Emerging Issues in Management*, n. 2, 2000-2001.

³⁰⁶ RISPOLI G., "*Dall'empirionismo alla tectologia. Organizzazione, complessità e approccio sistemico nel pensiero di Aleksandr Bogdanov*", Aracne, 2012.

³⁰⁷ BARILE S., SIMONE C., "*Tempo nelle decisioni manageriali*", *Atti Acc. Rov. Agiati*, a. 268, 2018, ser. IX, vol. VIII, B.

³⁰⁸ RENZI A., "*Approccio sistemico, flessibilità e opzioni reali*", *sinergie* n. 72/07.

“sistema” può riassumersi come il “tutto dipende da tutto”³⁰⁹. In quest’ottica l’approccio sistemico o *system thinking*–pensiero sistemico considera che qualsiasi fenomeno che sia economia, impresa, famiglia, essere umano possa essere interpretato, studiando i suoi elementi e l’interazione tra essi e l’ambiente di riferimento.

Di fatto, il pensiero sistemico mette al centro le relazioni sia interne che esterne al fenomeno studiato. Ai fini della nostra analisi, il pensiero sistemico o *System Thinking*³¹⁰ è basato su alcune regole particolarmente utili per comprendere il fenomeno delle crisi d’impresa. Esso ci stimola a non fermare la nostra osservazione su ciò che appare, ma ricercare ciò che varia, ricercando le cause delle variazioni nelle variabili osservate, sforzandoci di concatenare le variabili osservate fino a specificare i loop tra le loro variazioni.

L’ASV permette non solo la comprensione delle modalità di impostazione e di governo delle relazioni che l’impresa intrattiene con gli interlocutori presenti nel contesto, ma fornisce anche il vantaggio di poter rappresentare la dinamica evolutiva dell’impresa, i cui processi di sviluppo sono sempre più condizionati dalla necessità di istituire ed utilizzare efficacemente le relazioni con le molteplici entità presenti ed operanti nell’ambiente³¹¹.

Secondo l’ASV, la formula strategica è considerata la strategia complessiva aziendale, proveniente dall’insieme di risorse e competenze strutturali deliberate dall’organo di governo, in condizioni di **consonanza** e di **risonanza** con i sovra–sistemi rinvenibili nell’ambiente con il fine di garantire la sopravvivenza del sistema vitale. Secondo questa prospettiva, il governo strategico dell’impresa è alla continua ricerca di consonanza, finalizzata a realizzare e mantenere nel tempo condizioni di “compatibilità strutturale” tra diverse ma componibili varietà informative e conoscitive per comunicare e adeguarsi all’ambiente di riferimento. In questo contesto l’obiettivo fondamentale dell’impresa è quello di allinearsi ai valori, alle culture e ai bisogni della società circostante e di trovare riconoscimento e legittimazione (risonanza) presso le diverse entità che la popolano³¹².

I concetti di consonanza e risonanza rappresentano la base del funzionamento dell’impresa–sistema vitale. Il primo può essere considerato un aspetto formale e può essere definito come “l’efficacia relazionale” o “compatibilità relazionale” o “potenzialità” tra i vari sistemi, mentre la risonanza è considerata l’efficacia dal punto di vista di interazione ossia dal punto di vista pratico. Sul punto è molto interessante riportare la definizione fornita da Golinelli (2011) e la metafora da lui utilizzata per chiarire i due concetti presi in esame:

³⁰⁹ CODA V., INVERNIZZI G., RUSSO P., “*La strategia aziendale*”, Mc–Graw–Hill Education, 2017, prefazione.

³¹⁰ MELLA (2010).

³¹¹ GATTI M., GOLINELLI G.M., “*L’impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici*”, op. cit.

³¹² PENCARELLI T., “*Le crisi d’impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*”, op. cit., pag. 15.

- **La consonanza** è considerata come una sorta di compatibilità tra sistemi, finalizzata a consentire che essi possano rapportarsi raccordandosi. Essa allude principalmente ai concetti di capacità di apertura del sistema e di relazione. L'orchestra musicale è la metafora ideale per comprendere il concetto di consonanza: per realizzare correttamente un brano musicale non è sufficiente dotarsi solo degli strumenti e dello spartito, ma affinché gli strumenti possano interagire tra di loro per creare una melodia, è necessario che essi siano consonanti, ossia devono avere la capacità "di vibrazioni sonore compatibili e quindi componibili nel rispetto dello spartito"³¹³. Per raggiungere questa compatibilità, è necessario che ciascuno degli strumenti utilizzati per la realizzazione del brano sacrifichi una parte della propria capacità sonora per raggiungere un risultato complessivamente accettabile.
- **la risonanza** invece può essere considerata come lo sviluppo ideale della consonanza. Più precisamente si tratta dello sviluppo della qualità del rapporto tra i sistemi, dato da un grado maggiore di apertura fra gli stessi, che comporta maggior fiducia, condivisione di orientamenti e prospettive. Pertanto la risonanza implica una forte sintonia e condivisione tra i sistemi interagenti che insieme creano varie integrazioni, da cui possono nascere nuove realtà sistemiche.

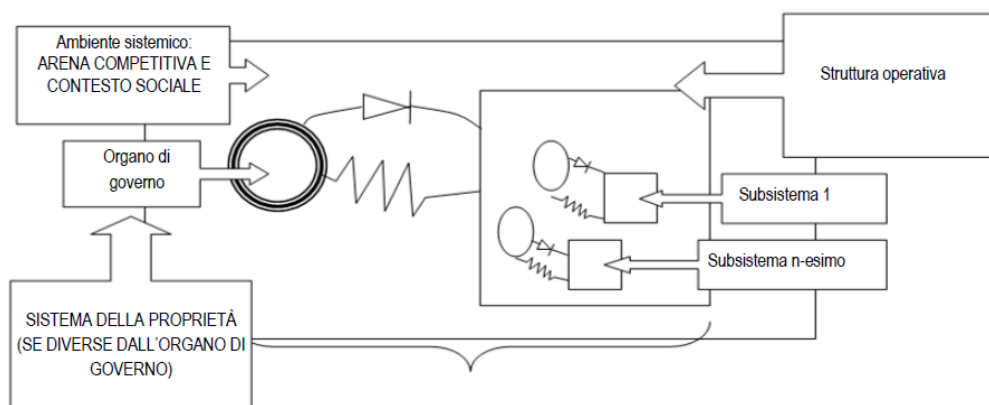
Per questo, l'obiettivo dell'organo di governo è quello di perseguire la consonanza e se possibile anche la risonanza con un sovra-sistema rilevante³¹⁴ per permettere all'impresa sistema vitale di garantire questa compatibilità nei confronti di tutti gli elementi appartenenti a tale sovra-sistema. Riuscire a raggiungere sia la consonanza che la risonanza con un certo sovra-sistema significa adeguare la propria struttura ed i propri comportamenti alle esigenze, motivazioni, aspettative, finalità del sovra-sistema stesso. Ad esempio se un'impresa persegue e consegue il carattere della risonanza con il sistema finanziario, questa si traduce in condizioni di consonanza e risonanza, con i singoli sub-sistemi banca e quindi dovrebbe rispecchiare le esigenze che il sovra-sistema finanziario esprime attraverso le componenti addette al relazionarsi con l'esterno, ossia attraverso le banche.

Oltre a questi aspetti, l'organo di governo svolge un altro ruolo fondamentale, in quanto le sue scelte in termini di contesti vitali ossia la definizione del patrimonio relazionale dell'impresa in termini di assicurazione di sopravvivenza della stessa impresa formano la combinazione strategica delle componenti strutturali dell'impresa, come ben rappresentata da Golinelli nella Fig. 2.2:

³¹³ GATTI M., GOLINELLI G.M., "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici", op. cit.

³¹⁴ Secondo Golinelli (2001), la rilevanza rappresenta la prima caratteristica di "differenziazione delle entità che popolano il contesto del sistema vitale. Con tali entità il sistema impresa instaura relazioni ed interazioni di diversa natura e grado, realizzando rapporti stabili o occasionali e determinando condizioni che di volta in volta possono essere di consonanza e risonanza". Per individuare la rilevanza delle entità terze bisogna tenere in considerazione "l'influenza" esercitata da tale entità e la "criticità" delle risorse conferite al sistema impresa.

Figura 2.2: L'impresa sistema vitale e le componenti sovra e sub sistemiche



Fonte: Pencarelli (2013)

È l'organo di governo quindi il soggetto designato a far emergere l'impresa sistema vitale, grazie alle strategie aziendali da esso implementate, rispettando i principali quattro postulati della teoria del sistema vitale. Infatti il sistema è vitale se possiede:

1. la capacità di sopravvivere in un determinato ambiente;
2. la proprietà dell'isotropia ossia il possesso di una identità di forma a prescindere dalla loro configurazione specifica;
3. la proiezione verso il perseguimento di finalità e il raggiungimento di obiettivi. Il sistema vitale è connesso con i sovra-sistemi da cui si traggono indirizzi e regole, fornite successivamente ai sub-sistemi;
4. la capacità, sulla base di condizioni prima di consonanza e poi di risonanza, di dissolvere sé stesso, considerato come entità autonoma nel sovra-sistema a cui in un certo arco temporale fa riferimento. Può avvenire una perdita dell'autonomia laddove ci sia troppa risonanza, ossia quando c'è un eccesso di efficacia relazionale tra due sistemi, che comporta una forte dipendenza tra i due al punto che la scomparsa di uno dei sistemi reagenti potrebbe comportare minacce all'esistenza e sopravvivenza dell'altro.

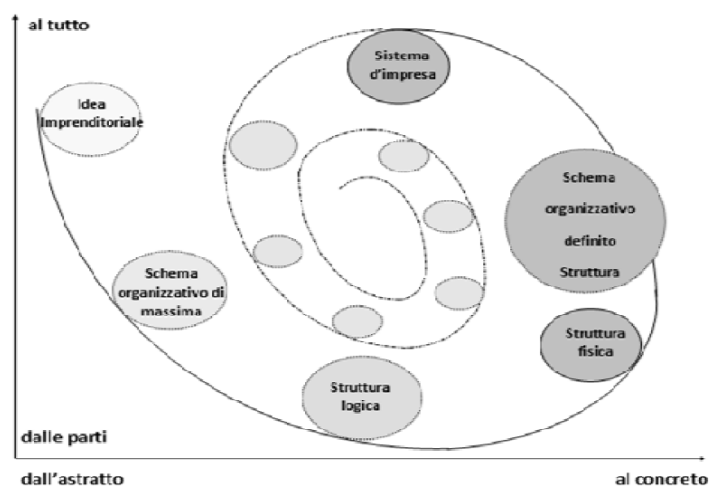
Tutti i quattro postulati del sistema vitale possono essere applicati all'impresa, prestando maggior attenzione al terzo postulato, ossia alla proprietà dell'isotropia. All'interno di questo carattere bisogna distinguere tra due principali aree, divise, ma interconnesse tra di loro: "area del decidere" e "area dell'agire". In particolare nell'area del decidere troviamo: le decisioni strategiche e quelle operative. Le decisioni strategiche o di governo, formate dalle decisioni riguardanti tipicamente il lungo termine e riguardano la capacità competitiva dell'impresa o equivalentemente la capacità di sopravvivenza. Sono spesso decisioni prese da soggetti al vertice della gerarchia d'impresa e che richiedono di conseguenza una mobilitazione di risorse più rilevante rispetto alle decisioni operative. Le decisioni operative o di gestione invece sono relative alle decisioni riguardanti tipicamente il breve termine, in base alla strategia attuata dall'organo di governo.

In base a questi elementi si può distinguere tra i due principali componenti dell'impresa sistema vitale: **organo di governo**, formato dalle decisioni strategiche e **struttura operativa**: formata dalle decisioni operative e dall'area dell'agire.

Infatti come ben rappresentato dalla Fig. 2.2 ogni impresa sistema vitale è formata da un organo di governo e una struttura operativa a prescindere da quale sia la sua attività, che opera all'interno di un sovra-sistema (ambiente) insieme ai componenti (parti o unità organizzative) che giocano il ruolo di sub-sistemi.

Le strategie che adotta un'impresa devono essere dinamiche e flessibili e vengono chiaramente rappresentate da Golinelli (2011) nella Fig. 2.3 in cui mostra il percorso di emersione dell'impresa sistema vitale, partendo dall'idea imprenditoriale, che viene pian piano concretizzata tramite la struttura fino alla costituzione dell'intero sistema impresa, partendo quindi da concetti astratti fino alla definizione degli stessi in maniera reale e tangibile con la finalità di assicurare vitalità e sopravvivenza dell'impresa nel tempo. Per esempio per garantire e assicurare vitalismo all'impresa, può essere necessario spostare gli impianti di produzione in altre regioni o paesi qualora l'area territoriale ove opera l'impresa non consente più il perseguimento delle finalità sistemiche dell'impresa.

Figura 2.3: Percorso di emersione dell'impresa sistema vitale



Fonte: Golinelli (2011)

L'organo di governo è anche emanazione del sovra sistema della proprietà, che ha il compito di nominare, valutare e controllare l'operato dell'organo di controllo. Di fatto la proprietà è l'espressione dell'organo di governo, a sua volta deputato al conseguimento delle finalità aziendali. Quando sono presenti degli appropriati meccanismi di governance, il sovra-sistema della proprietà ha il potere anche di rimuovere il *management*, quando sussistono comportamenti non opportuni e in contrasto con gli interessi della proprietà e degli altri stakeholder.

Con l'utilizzo del pensiero sistemico, si può quindi affermare che la formula strategica è un modello che prende in esame la strategia aziendale vista come sintesi del rapporto tra l'impresa e l'ambiente, considerato come un insieme di contesti esterni

rilevanti per il conseguimento degli obiettivi strategici, nel rispetto fine sistemico della sopravvivenza.

Come abbiamo visto dalla rappresentazione dell'impresa sistema vitale, si può affermare che la formula strategia è principalmente condizionata dal sistema della proprietà e dal modello di governance adottato, che rappresentano i sovra-sistemi rilevanti per la sopravvivenza e la vitalità dell'impresa. In particolare, il sistema della proprietà è quello decisivo per le sorti dell'impresa in quanto rappresenta l'organo di governo della stessa, ossia il soggetto designato a svolgere le azioni e i processi necessari per il conseguimento degli obiettivi aziendali, *“qualificandosi come il soggetto massimamente responsabile delle decisioni strategiche che determinano le caratteristiche della formula strategica dell'impresa”*³¹⁵. Si determinano in questo modo le modalità e le regole con cui un'impresa opera nel contesto competitivo e sociale, stabilendo le condizioni per la sua stessa esistenza e per il suo futuro sviluppo.

Presi in considerazione tutti gli elementi sopra esposti, che caratterizzano l'impresa sistema vitale, si ritiene di disporre di una cassetta di “attrezzi” adeguata per poter distinguere e delineare il momento in cui si può parlare di una formula strategica di successo o insuccesso, ossia la distinzione tra gli aspetti fisiologici e quelli invece patologici che possono essere i principali fattori di una crisi di un'impresa sistema vitale, come rappresentato dalla seguente tabella.

Tabella 2.1: il successo e la crisi nell'Approccio Sistemico Vitale

IMPRESA SISTEMA VITALE	
Aspetti fisiologici	Aspetti patologici
<ul style="list-style-type: none"> - Compatibilità e interazione tra i sovra-sistemi e sub-sistemi rinvenibili nell'ambiente (consonanza e risonanza) - Conseguimento di performance strategiche positive nel medio-lungo termine - Mantenimento e difesa nel tempo del successo ottenuto - Capacità di mantenere elevata o accrescere la probabilità di sopravvivenza del sistema aziendale - Efficacia ed efficienza dell'organo di governo e della struttura operativa - Apertura verso l'esterno, fiducia, condivisione di orientamenti e prospettive. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emersione di incoerenze gravi e rilevanti nei rapporti tra l'impresa e i suoi sub-sistemi e sovra-sistemi di riferimento - Presenza di squilibri profondi e non episodici della formula strategica - Malfunzionamento di uno o più elementi componenti la formula strategica o della relazione tra essi - Assenza di consonanza e risonanza tra i sovra-sistemi e sub-sistemi - Inefficacia e inefficienza del sistema della proprietà e del sistema istituzionale - Pericolo alla sopravvivenza del sistema aziendale in mancanza di opportune azioni correttive.

³¹⁵ PENCARELLI (2013).

Fonte: nostra elaborazione

Dalla Tab. 2.1 si distinguono quindi due possibili scenari:

- formula strategica di successo, quando l'impresa funziona e ottiene performance strategiche positive. Affinché si parli effettivamente di successo, la prospettiva di riferimento deve riguardare un medio lungo termine, in modo che le performance strategiche positive siano durevoli e difendibili, permettendo secondo l'approccio sistemico vitale di mantenere la capacità dell'impresa di aumentare la sua probabilità di sopravvivenza;
- squilibrio della formula strategica, quando non funziona uno o più dei suoi elementi o la relazione fra essi, determinando uno stato di crisi e compromettendo in assenza di interventi correttivi la stessa sopravvivenza dell'impresa all'interno del sistema aziendale. La crisi in questo caso si traduce come squilibrio del modello della formula strategica.

2.3 La formula strategica di successo o insuccesso

Analizzati gli elementi che costituiscono la formula strategica e comprese – grazie all'Approccio Sistemico Vitale – le condizioni necessarie affinché ci sia consonanza e risonanza tra i sovra e sub-sistemi, si può ora combinare entrambi gli aspetti e applicare quindi il pensiero sistemico agli elementi della formula strategica, analizzati all'inizio di questo paragrafo. L'obiettivo è sempre quello di distinguere tra gli elementi fisiologici e quelli patologici della gestione dell'impresa. Si studierà quindi *in primis* la combinazione ottimale degli elementi della formula strategica, affinché possa essere considerata di successo e *in secundis* i fattori che portano gli stessi ad essere la causa dell'insuccesso aziendale.

Ai fini di quest'analisi, il successo o l'insuccesso della formula strategica verrà studiato prendendo in esame i due principali sottoinsiemi del modello, ossia la formula competitiva e quella sociale e prendendo in considerazione per semplicità di essere in presenza di un'impresa *mono-business*, per evitare le varie articolazioni della formula strategica che derivano dall'impresa *multi business*.

Il successo strategico di un'impresa si basa sulla sua capacità di trovare consonanza e, dove possibile, anche risonanza tra:

1. la struttura, il sistema competitivo, il sistema prodotto, definendo **il successo competitivo**. Il successo competitivo è caratterizzato dalle seguenti condizioni: a) il sistema di prodotto presenta un chiaro "vantaggio concorrenziale" rispetto ai rivali con "elementi di unicità" importanti per fronteggiare specifici bisogni del cliente, insoddisfatti o inadeguatamente soddisfatti dai concorrenti. Pertanto il soddisfacimento dello specifico bisogno del cliente al livello desiderato si configura come un "fattore critico di successo" nel mercato; b) la struttura presenta a sua volta delle "competenze distintive", ossia superiori capacità di sviluppare meglio e/o a costi minori il sistema delle attività, rispetto ai concorrenti.

Per raggiungere un successo competitivo e elevate performance aziendali, sia il sistema di prodotto sia quello della struttura devono essere internamente coerenti sia a livello qualitativo che quantitativo. Infatti:

- il sistema di prodotto deve adattarsi bene sia ai tratti della struttura, sia a quelli del sistema competitivo, di cui coglie determinate opportunità;
- la struttura deve essere ben dimensionata in relazione alla dimensione del mercato di riferimento e deve avere il grado di flessibilità/rigidità necessario per competervi validamente;
- il costo unitario del prodotto/servizio offerto è inferiore rispetto al prezzo corrisposto alla clientela³¹⁶.

La coerenza di tutti gli elementi sopra descritti comporta importanti conseguenze a livello:

- competitivo: si ottengono elevate performance competitive, in quanto il successo competitivo genera elementi di unicità durevoli rispetto a uno o più fattori critici di successo, consentendo all'impresa di dominare sul mercato;
- reddituale: si ottengono elevate performance reddituali, in quanto si crea economicità, derivante dalla capacità del sistema di prodotto di soddisfare sia le necessità del mercato e vincoli della struttura, sia dal vantaggio di poter sfruttare al meglio la struttura, che deve essere a sua volta in consonanza con lo spazio operativo conquistato dall'impresa nell'ambito del sistema competitivo.

Emerge quindi come il successo competitivo e quello reddituale siano fortemente legati e interdipendenti fra di loro. Infatti il successo competitivo è causa del successo reddituale, che a sua volta accumulando maggiori capitali riesce a sostenere il successo competitivo.

2. la struttura, il sistema degli attori sociali ed il sistema delle prospettive aziendali offerte agli stakeholder e i contributi ad essi richiesti in cambio, definendo il **successo sociale**. Il successo sociale è caratterizzato dalla consonanza tra le attese degli attori sociali e le aspettative della struttura aziendale, fortemente influenzata sia dalla cultura organizzativa del sistema aziendale e la cultura del sistema degli attori sociali sia dalla fiducia reciproca tra le parti.

Il successo sociale pertanto si concretizza grazie alla capacità dell'impresa di accrescere equilibrati scambi sociali tra la struttura aziendale e il sistema della proprietà, capaci di ottenere soddisfazione tra i partner per le prospettive ad essi offerte e l'impresa per i contributi ottenuti (Pencarelli 2013). In particolare:

- la proposta che si rivolge agli attori sociali a cui si richiedono risorse e consensi sono contraddistinti per alcuni “vantaggi differenziali”;

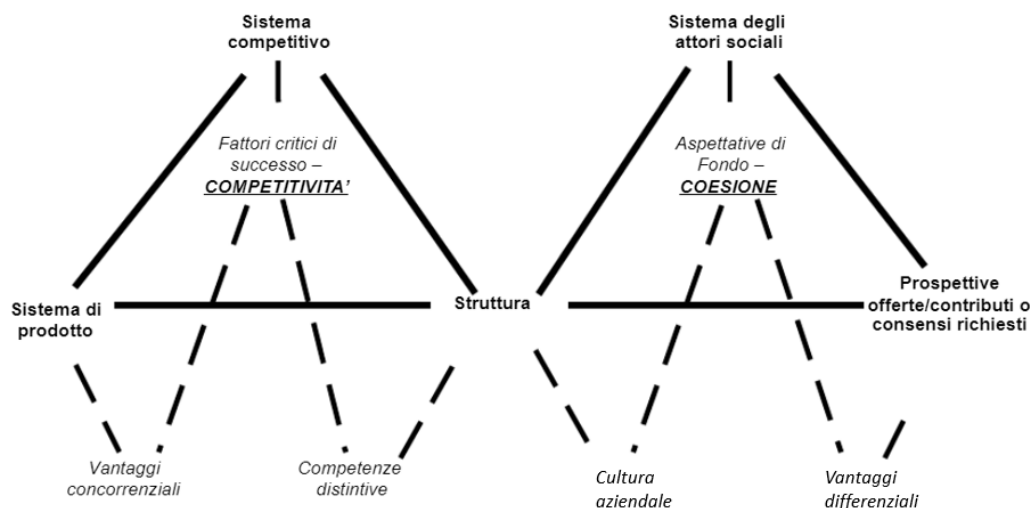
³¹⁶ CODA V., INVERNIZZI G., “*Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale*”, op. cit..

- gli attori sociali percepiscono nella proposta loro offerta la capacità di soddisfare le loro “aspettative di fondo” meglio delle proposte dei rivali, anche se a volte possono essere costretti ad accettare alcuni rischi o sacrifici quali ad esempio nel caso degli azionisti la rinuncia a prelevare utili per tutelare la sopravvivenza e l’autonomia aziendale oppure nel caso dei dipendenti la richiesta di un impegno particolare per conservare il vantaggio competitivo;
- infine la struttura deve distinguersi per una cultura aziendale forte con solidi valori condivisi da tutta l’organizzazione, quali la continuità e l’autonomia, l’economicità e la socialità. Una cultura aziendale basata su questi valori, secondo Coda “*induce dedizione al bene inteso interesse aziendale ed è alla base di un successo duraturo e quindi anche della capacità di attrarre le risorse e collaborazioni necessarie*”³¹⁷.

In sintesi un’impresa raggiunge il successo strategico e crea valore, quando è capace di creare equilibrio tra le due formule appena delineate, ossia formula competitiva e formula sociale, generando consenso, fiducia, soddisfazione e soprattutto coesione intorno al progetto strategico dell’impresa.

La Fig. 2.4 che segue rappresenta i caratteri distintivi di successo, applicati agli elementi della formula imprenditoriale già rappresentata in precedenza, offerto da Coda (1984).

Figura 2.4: I caratteri distintivi della formula strategica di successo

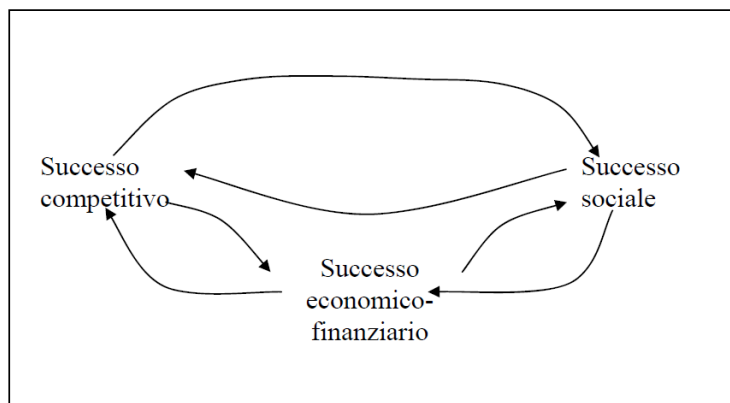


Fonte: Coda 1984

Le condizioni di successo rappresentate sopra comportano risultati positivi a livello economico-finanziario, competitivo e sociale, interdipendenti e funzionale come mostra la Fig. 2.5.

³¹⁷ CODA V., “La valutazione della formula imprenditoriale. Come si apprezza e si analizza il grado di successo di un’impresa”, op. cit., pag.10.

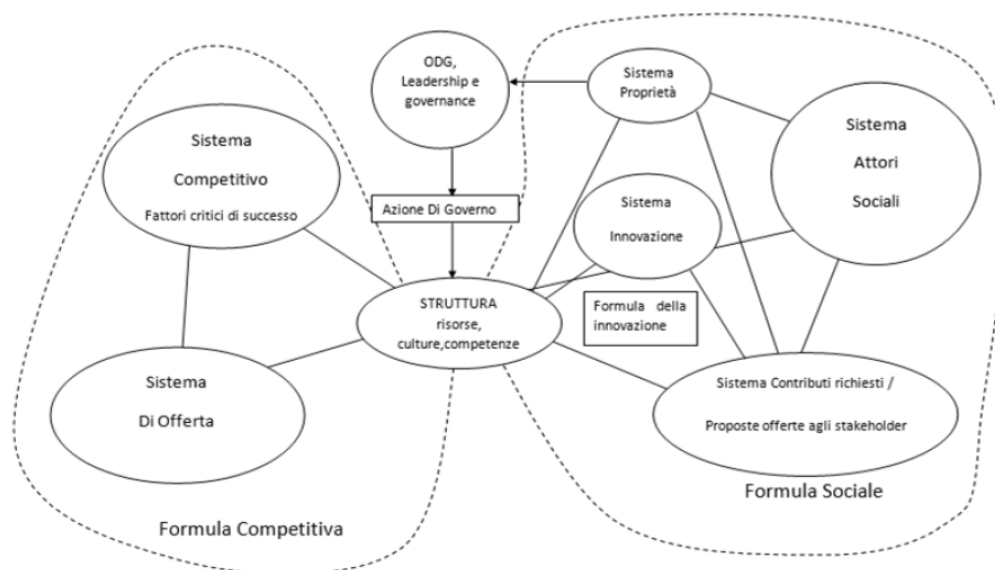
Figura 2.5: Circuiti di successo caratterizzanti il funzionamento di una strategia aziendale pienamente valida.



Fonte: Coda 1984

Un'altra interessante rappresentazione della formula strategica è data da Pencarelli (2013) che, nell'illustrare il modello ha evidenziato a livello grafico il sottoinsieme della formula competitiva e sociale, enfatizzando il ruolo che svolge un terzo importante sottoinsieme della formula strategica, ossia quello dell'innovazione e dell'apprendimento, come mostra la Fig. 2.6.

Figura 2.6: Rappresentazione della formula strategica alla luce del processo di rinnovamento



Fonte: Pencarelli (2013)

Come si nota dalla Fig. 2.6 all'interno della formula sociale, c'è un altro elemento da considerare a sé stante per la sua criticità formato dal sistema dell'innovazione, che definisce la correlazione tra struttura, attori sociali dell'innovazione e sistema delle prospettive e dei contributi collegati ai processi innovativi aziendali. Infatti l'Autore afferma che:

- all'interno dell'elemento della formula strategica "proposte progettuali e contributi attesi, si trova anche il cruciale sottosistema della conoscenza e dell'innovazione,

- che permette all'impresa di acquisire *know how* utile per implementare processi d'innovazione capaci di rafforzare la posizione competitiva dell'impresa;
- all'interno del "sistema degli attori sociali *target*", ai fini delle performance complessive dell'impresa, un punto cruciale è rappresentato dal sistema dell'innovazione e dell'apprendimento, formato dalle relazioni di scambio interne o esterne all'impresa di alcuni soggetti che possono offrire ad essa conoscenza innovazione, rafforzando la sua dimensione strutturale e la solidità della sua formula strategica;
 - e infine nell'ambito della "struttura" con tutte le sue sfaccettature (risorse, competenze, cultura e assetti di governo), essa non può essere considerata come un elemento invariabile e stabile, in quanto muta al mutare dei processi e delle nuove risorse disponibili all'esterno, contando sulle capacità dell'organo di governo di creare e sviluppare un capitale relazionale e di fiducia nei confronti dell'impresa. Non solo, l'organo di governo può influire sui cambiamenti all'interno della struttura anche per via di processi di apprendimento, volti ad allargare la dinamicità dell'impresa con i contesti ambientali e sociali di riferimento, apportando competenze dinamiche che le permettono di innovarsi e di effettuare i cambiamenti strategici ed organizzativi necessari per affrontare l'evolversi dei contesti.

La combinazione di questi tre elementi insieme ai processi di scambio prospettive/contributi con la struttura porta alla qualificazione della "formula dell'innovazione", che va ad aggiungersi alla formula competitiva e formula sociale visti precedentemente per delineare la formula strategica complessiva.

La formula dell'innovazione permette all'impresa di individuare come contesto vitale il sistema dei produttori e dei fornitori di innovazioni idonee alla strategia dell'impresa, da cui si traggono le risorse per arricchire il proprio capitale di conoscenza, necessarie per sviluppare i processi innovativi.

Pertanto Pencarelli, oltre al successo competitivo e sociale evidenziati da Coda, ha enfatizzato nel disegno della formula strategica, che il successo strategico di un'impresa si basa anche sulla sua capacità di trovare consonanza e, dove possibile, anche risonanza tra la struttura, il sistema degli attori sociali rilevanti per l'innovazione³¹⁸ ed il sistema delle conoscenze e dell'innovazione, definendo in questo modo il "successo innovativo". Quest'ultimo deriva dalla capacità dell'impresa di catturare risorse e formare competenze adeguate per realizzare processi innovativi, finalizzati al miglior soddisfacimento dei bisogni della clientela, sviluppando nuove competenze uniche e distintive.

Nel disegno della Fig. 2.6 Pencarelli ha evidenziato un ulteriore dettaglio all'interno della formula strategica, prevedendo che al suo interno è presente anche l'organo di governo, considerato il soggetto incaricato della gestione strategica dell'impresa, diverso

³¹⁸ Tra gli attori sociali rilevanti per l'innovazione vi sono università, centri di ricerca, altre imprese, consumatori, lavoratori..ecc.

quindi dalla struttura. L'organo di governo è anche emanazione del sovra-sistema della proprietà³¹⁹. Si mette in risalto il sovra-sistema della proprietà in quanto rappresenta gli *stakeholder* primari che di fatto giocano un ruolo cruciale nell'attivazione, sviluppo e successo della formula strategica.

Sintetizzando tutti gli elementi sopra esposti si nota come ci sia un forte legame d'interdipendenza tra i vari equilibri della formula strategica, ossia tra l'equilibrio della formula competitiva, della formula sociale e quello dell'innovazione. Sono equilibri tutti necessari per raggiungere l'equilibrio complessivo della formula strategica, finalizzato alla creazione di valore per l'impresa.

Infatti un'impresa capace di essere competitiva nel mercato, dotata di adeguate risorse innovative e di apprendimento, in grado di generare competenze distintive, di soddisfare le esigenze degli attori sociali e di creare consonanze tra tutti i vari sistemi raggiungerà anche l'equilibrio economico-finanziario e quello patrimoniale. Non si tratta però di un automatismo, ossia un equilibrio competitivo, sociale e dell'innovazione non si traduce sempre necessariamente in un equilibrio economico-finanziario e patrimoniale. Esistono infatti situazioni in cui le negative performance economico-finanziarie derivano da altri fattori quali a titolo d'esempio un'inefficace gestione reddituale, inadeguato bilanciamento tra componenti negativi e positivi di reddito, inadeguati fonti di finanziamento rispetto agli impieghi in cui vengono utilizzati (finanziamenti onerosi rispetto al loro rendimento)..ecc. Si tratta evidentemente di fattori completamente estranei alle dinamiche della sfera competitiva, sociale e dell'innovazione, in quanto derivano principalmente da debole cultura economico aziendale e finanziaria.

A questi fattori, come già anticipato bisogna tenere in considerazione anche l'equilibrio del sovra-sistema della proprietà, essenziale per dotarsi di un adeguato organo di governo: soggetto designato per perseguire le strategie aziendali e garantire vitalismo e sopravvivenza dell'impresa.

Pertanto, in sintesi per parlare di una formula strategica di successo, bisogna raggiungere equilibrio in tutte le seguenti dimensioni: competitiva, sociale, dell'innovazione, economico-finanziaria e della proprietà.

Lo studio di tutte queste dimensioni che compongono la formula strategica e l'utilizzo dell'Approccio Sistemico Vitale permette ora di poter avere una visione completa per poter affrontare il fenomeno della crisi, in quanto emerge che la crisi all'interno dell'impresa trova la sua origine proprio nella formula strategica o meglio nella presenza di deboli formule competitive, sociali e dell'innovazione, che ricercano equilibri temporanei, senza preoccuparsi né del futuro e della continuità aziendale né di un successo durevole dell'impresa. Secondo Coda (1987) si tratta di imprese che poggiano il loro successo su fragili basi, destinate prima o poi a crollare per effetto di formule imprenditoriali internamente incoerenti.

³¹⁹ PENCARELLI T., *“Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento”*, op.cit., pag. 14.

La fragilità della formula strategica può derivare sia da fattori interni per inadeguatezza della struttura sia da fattori esterni per la presenza di un cambiamento imprevedibile dei fattori critici di successo nei sistemi competitivi, cambiamento delle aspettative all'interno del sistema degli attori sociali, salti e discontinuità tecnologiche³²⁰.

Si può a questo punto ricercare le cause della crisi, basandoci sulla lettura del modello della formula strategica. In questa prospettiva si possono distinguere tanti tipi di crisi quanti sono le entità che il modello esalta, ossia:

- 1. crisi competitiva:** quando l'azienda non riesce a mantenere la consonanza tra la struttura, il sistema di offerta e il sistema competitivo. In altre parole, si ha crisi competitiva quando nell'ambito del business di riferimento, l'impresa non riesce a conseguire o mantenere e difendere il successo competitivo per via di imprevedibili cambiamenti delle condizioni della domanda o della concorrenza, causata dall'incapacità dell'impresa di adeguare la propria offerta ai mutati fattori critici di successo richiesti dall'attività svolta³²¹. Generalmente questo tipo di incapacità deriva sia dalla insufficiente flessibilità strategica-operativa sia dalla presenza di una struttura inadeguata nell'implementare le strategie competitive prefissate.

Un evidente esempio di crisi competitiva deriva dall'avvento della globalizzazione dell'economia, che ha fortemente indebolito le performance di mercato di molte imprese, specie quelle basate sulla leadership di costo, che si sono trovati di fronte a nuovi "feroci" rivali che operano in paesi di più recente industrializzazione, caratterizzati da costi della manodopera assai inferiori.

Secondo alcuni Autori come Slatter (1984) la crisi competitiva può derivare anche da altri fattori macroeconomici, che si trovano a un livello superiore rispetto allo stesso sistema competitivo. È il caso ad esempio di carenze del sistema bancario (alti costi di finanziamento), incertezza dei sistemi di cambio, aumento dell'imposizione fiscale, incertezze nei mercati finanziari, inadeguate regolamentazioni statali, carenze di alcune fondamentali infrastrutture (trasporto e comunicazioni) ..ecc.

³²⁰ PENCARELLI T., "Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento", op. cit.

³²¹ Secondo Sciarelli (1995), in riferimento alle crisi competitive, è possibile distinguere tra diverse situazioni in cui il mercato può trovarsi: mercato in crisi strutturale, mercato in crisi congiunturale, mercati in situazioni di stazionarietà e mercati in crescita. Nel primo caso la crisi è destinata a perdurare ed è difficilmente superabile senza ridefinizione dei confini del mercato stesso da servire. Nel secondo caso invece vi sono possibilità di ripresa in brevi periodi, senza dover effettuare profondi cambiamenti della propria struttura. Nei mercati in situazioni di stazionarietà la crisi invece è probabilmente dovuta a perdita di competitività nei confronti dei rivali e infine nei mercati in crescita, la crisi deriva dalla probabile perdita di competitività nei confronti dei concorrenti, probabilmente dovuta all'incapacità di raggiungere condizioni di efficienza e di competitività in un mercato che si espande nel tempo.

Dagli aspetti delineati si nota come la crisi competitiva richiama molto quella esaminata nel paragrafo precedente denominata da Guatri come crisi da decadimento dei prodotti³²².

2. **crisi sociale:** quando l'impresa non ha la capacità di trovare consonanza con le aspettative degli interlocutori sociali e dei portatori di interessi. Questo clima dà origine a una totale sfiducia verso l'impresa, generando il depauperamento del capitale relazionale aziendale, l'insoddisfazione degli stakeholder, l'aumento dei costi di finanziamento, difficoltà nel reperire nuove forniture e nascita di tensioni con l'intera comunità.

Questo clima di grande diffidenza nei confronti dell'impresa genera inevitabilmente comportamenti non collaborativi di tutti gli interlocutori dell'impresa se non addirittura ostili.

3. **crisi dell'innovazione e dell'apprendimento:** considerando l'impresa un sistema cognitivo, questa tipologia di crisi si crea quando l'impresa indebolisce o arresta i processi di innovazione e di apprendimento necessari all'adeguamento dell'azienda ai cambiamenti delle condizioni di contesto e in particolar modo ai cambiamenti dei fattori critici di successo del sistema competitivo³²³. Questa tipologia di crisi oltre a poter colpire tutte le imprese senza distinzione di settore, in quanto l'assenza di nuove conoscenze provoca un inceppamento dei processi di crescita qualitativa, può essere fatale in alcuni specifici settori caratterizzati da elevati tassi di cambiamento tecnologico, dove le imprese che non rimangono aggiornate con le nuove tecnologie vengono estromesse dal mercato.

Anche in questa sede l'avvento della globalizzazione ha importanti impatti, in quanto l'arrivo di nuovi rivali e la crescente varietà delle esigenze dei consumatori richiedono costanti processi di innovazione sia interni che esterni all'impresa. L'innovazione e l'apprendimento interni possono essere implementati attraverso processi di apprendimento intra-organizzativo, mentre quelli esterni attraverso collaborazioni e cooperazioni con altre imprese al fine di produrre congiuntamente nuove conoscenze.

L'integrazione dell'innovazione interna ed esterna³²⁴ arricchisce il capitale di conoscenze – che come si vedrà nel prossimo paragrafo dedicato al modello SECI – permette all'impresa di sviluppare la conoscenza esplicita (codificata) e migliorare quella tacita³²⁵.

³²² Le crisi competitive vengono trattate anche da altri studiosi come Sciarelli (1995) che li distingue invece in crisi settoriali, strategiche, o di posizionamento.

³²³ PENCARELLI T., “*Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*”, op. cit.

³²⁴ Secondo Di Maria e Bettiol (2009) l'efficacia dei processi si collega alla capacità dell'impresa di coniugare fonti interne ed esterne dell'innovazione con forme di apprendimento collegate al fare (*learning by doing*), all'uso (*learning by using*) ed al ricercare (*learning by searching*).

³²⁵ SIANO (2006).

Quando l'impresa non è capace di implementare questo tipo di processi, avrà impatti negativi sulle sue competenze, che inevitabilmente creano il presupposto per entrare in situazioni di crisi.

4. **crisi economico-finanziario:** questa tipologia di crisi di fatto è stata già analizzata nel paragrafo precedente e si manifesta quando l'impresa consegue perdite economiche che peggiorano il capitale aziendale, con la conseguente incapacità di far fronte ai pagamenti pattuiti. Di fatto squilibri di carattere economico, ossia squilibri tra costi e ricavi prima o poi determinano squilibri di carattere finanziario, ossia squilibri tra entrate e uscite monetarie;
5. **crisi di proprietà:** il sistema della proprietà rappresenta un sovra-sistema rispetto al sistema dell'impresa, che ne influenza molto il vitalismo al punto da intaccare la sua stessa capacità di sopravvivenza laddove gli assetti proprietari non sono adeguati oppure non presentano la maggioranza necessaria per rimanere in equilibrio. Esempi di questo tipo di crisi si possono riscontrare nelle problematiche legate alla successione, ai passaggi generazionali, avvento di nuovi proprietari investitori finanziari con obiettivi di breve periodo, privilegio di obiettivi personali rispetto al successo durevole dell'impresa, problemi famigliari nelle imprese a conduzione familiare che spesso si traducono anche in conflitti all'interno dell'impresa e così via.

Alla crisi di proprietà sono correlati altre due tipologie di crisi strettamente legati ad essa, ossia:

- **crisi per inefficace modello di governance**, che deriva dall'inefficacia della *corporate governance* adottata dalla proprietà, che potrebbe compromettere la stessa sopravvivenza dell'impresa. La *corporate governance* è l'insieme degli strumenti, delle regole, delle relazioni e di tutti i processi finalizzati ad una corretta gestione e si occupa di coordinare la dinamica delle relazioni tra l'impresa e i sovra-sistemi rilevanti, in riferimento alle attività di pressione di entrambe le parti. Come ben definita da Golinelli e Vagnani (2002) "*Governance is the set of structural features needed to effectively manage a company oriented toward the creation of value. These structural features concern the organization of corporate top management, the range of controls performed by the relevant super-systems and the relationship between top management and super-systems*"³²⁶.

In particolare la *corporate governance* si occupa delle articolazioni dell'organo di governo societario e di controllo e le regole di comportamento con l'obiettivo di raggiungere le finalità strategiche d'impresa volte alla creazione di valore.

³²⁶ GOLINELLI G. M., VAGNANI G., "*Corporate Governance as a Viable System: the Role of Intra- and Inter-Systemic Relationships*", *Symphony Emerging Issues in Management*, n. 2, 2002.

Il problema principale della *corporate governance* che può portare a una crisi deriva dalla fragilità e inadeguatezza dei meccanismi di *governance* adottati, che sfociano in comportamenti opportunistici dell'organo di governo a danno della proprietà e dello stesso sistema aziendale, creando le premesse della nascita di squilibri nella formula strategica³²⁷;

- **crisi dell'organo di governo**, chiamata anche crisi di *leadership*, è legata all'inadeguatezza del soggetto strategico di utilizzare strategie finalizzate a proteggere i fini aziendali, tutelando l'efficacia e l'efficienza del governo economico dell'impresa. Questa carenza può derivare dall'incompetenza del *management*, dalla sua non professionalità, dalla sua incapacità di adeguarsi ai cambiamenti o anche dal suo mancato orientamento ad assicurare il vitalismo e il benessere dell'impresa.

Tutte le tipologie di crisi sopra delineate mostrano che la crisi aziendale non è altro che uno squilibrio della formula strategica.

Sulla falsariga dello schema adottato nel precedente paragrafo, si propone anche in riferimento alla formula strategica una tabella di sintesi dei suoi aspetti fisiologici e patologici, che distinguono tra un'impresa di successo e un'impresa in crisi, analizzate sotto la dimensione competitiva, sociale, dell'innovazione, economico-finanziaria e della proprietà.

³²⁷ PENCARELLI T., "Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento", op. cit. pag. 36.

Tabella 2.2: Il successo e la crisi nella formula strategica

Il modello della formula strategica		
Area	Aspetti fisiologici	Aspetti patologici
COMPETITIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Consonanza e se possibile risonanza tra la struttura, il sistema competitivo e il sistema prodotto - Vantaggi concorrenziali nel sistema prodotto - Fattori critici di successo a livello di sistema competitivo - Competenze distintive a livello di struttura - Elementi di unicità rispetto ai rivali - Coerenza qualitativa e quantitativa tra prodotto, struttura e mercato - Elevate performance competitive 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di consonanza tra la struttura, il sistema di offerta e il sistema competitivo - Imprevedibili cambiamenti delle condizioni della domanda o della concorrenza - Incapacità di adeguare la propria offerta ai mutati fattori critici di successo richiesti dall'attività svolta - Insufficiente flessibilità strategica-operativa - Incapacità della struttura di implementare le strategie competitive prefissate - Altri fattori macroeconomici
SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> - Consonanza e se possibile risonanza tra la struttura, il sistema degli attori sociali ed il sistema delle prospettive aziendali offerte agli <i>stakeholder</i> e i contributi ad essi richiesti in cambio - Forte cultura organizzativa - Fiducia reciproca tra le parti coinvolte nel sistema - Vantaggi differenziali nelle proposte agli attori sociali e soddisfacimento delle loro aspettative di fondo - Condivisione dei valori 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di consonanza con le aspettative degli interlocutori sociali e dei portatori di interessi - Sfiducia e diffidenza verso l'impresa - Depauperamento del capitale relazionale aziendale - Insoddisfazione degli stakeholder - Aumento dei costi di finanziamento - Difficoltà nel reperire nuove forniture - Assenza di collaborazione tra gli attori sociali

INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Consonanza e se possibile risonanza tra la struttura, il sistema degli attori sociali rilevanti per l'innovazione ed il sistema delle conoscenze e dell'innovazione - Capacità di acquisire <i>know how</i> utile per implementare processi d'innovazione - Ricerca di relazioni di scambio interne o esterne all'impresa con soggetti che possono offrire conoscenza e innovazione - Capacità dell'organo di governo di creare e sviluppare un capitale relazionale e di fiducia nei confronti dell'impresa - Implementazione di processi di apprendimento interni ed esterni all'impresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di consonanza tra la struttura, il sistema degli attori sociali rilevanti per l'innovazione ed il sistema delle conoscenze e dell'innovazione - Assenza o debole presenza di processi di innovazione e di apprendimento all'interno dell'impresa - Inceppamento dei processi di crescita qualitativa
ECONOMICO-FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> - Elevate performance reddituali - Elevate performance finanziari - Economicità - Oneri finanziari sostenibili 	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficace gestione reddituale - Inadeguato bilanciamento tra componenti negativi e positivi di reddito - Perdite economiche - Inadeguati fonti di finanziamento - Insostenibilità degli oneri finanziari - Incapacità dell'impresa di ottenere nuovi finanziamenti - Carenza dei mezzi propri - Insufficienti riserve di liquidità - Difficoltà nei pagamenti nelle scadenze prestabilite - Debole cultura economico aziendale e finanziaria

PROPRIETA'	<ul style="list-style-type: none"> - Adeguata composizione degli assetti proprietari - Efficaci controlli e monitoraggi - Adeguato utilizzo delle risorse - Allineamento tra strategia ed obiettivi prefissati - Adeguata organizzazione e condivisione delle scelte strategiche ed operative - Attenzione e allineamento ai cambiamenti del contesto ambientale - Attenzione all'apprendimento e all'innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadeguati assetti proprietari - Assenza delle maggioranze necessarie per le scelte strategiche - Modello di <i>governance</i> inefficace - Fragilità e inadeguatezza dei meccanismi di <i>governance</i> - Organo di governo inadeguato - Incompetenza e scarsa professionalità del <i>management</i> - Incapacità di adeguamento ai cambiamenti del contesto circostante - Cattive politiche dei detentori di capitali - Incompetenza del <i>management</i>
-------------------	--	---

Fonte: nostra elaborazione

3. La conoscenza come chiave del successo imprenditoriale: Il modello SECI

Nel presente paragrafo si analizza il modello SECI: introdotto da Nonaka e Takeuchi³²⁸, che approfondisce il tema della creazione di conoscenza, offrendo una cornice concettuale utile per analizzare l'evoluzione delle aziende.

Guardare all'azienda come *“un sistema sociale, tecnico, finanziario che ha al proprio interno il “motore” autopropulsivo dell'accumulazione di conoscenza – proprio dei sistemi cognitivi – consente di evitare il formarsi di fenomeni di stabilizzazione entropica, incapaci di produrre novità. Al contrario, la presenza di un sistema cognitivo che genera in continuazione un surplus di conoscenza sposta di giorno in giorno la base su cui insistono le relazioni sociali, tecniche, finanziarie”* (Rullani, 2003).

La rilevanza della “conoscenza” è stata recepita anche a livello politico comunitario: in sede di Consiglio Europeo nel marzo 2000 le è stata infatti riconosciuta la natura di “risorsa organizzativa strategica”, fondamentale perché le imprese possano incentivare il loro sviluppo competitivo, innovativo e duraturo nel tempo. In tale sede il Consiglio ha definito quale obiettivo strategico per l'UE³²⁹, il *“diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale”*.

³²⁸ NONAKA, I., TAKEUCHI, H., *“The Knowledge Creating Company – how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”*, Oxford University Press, Oxford, UK, 1995.

³²⁹ D'APRILE G., MANNARINI T., SIMONS R.J.P., *“Le organizzazioni come Knowledge Building Communities”*, Rivista interdisciplinare di tecnologia cultura e formazione, 2011.

È opportuno prendere atto di come il valore delle risorse per le imprese sia cambiato nel tempo in modo sostanziale, con una sempre maggiore valorizzazione delle risorse immateriali³³⁰. Visto dalla prospettiva aziendale, uno dei temi principali con i quali le imprese si trovano a fare i conti è l'implementazione al proprio interno di questa risorsa strategica.

Il filone teorico del *Knowledge Management*³³¹ offre una serie nutrita di interessanti spunti riguardanti l'utilizzo della conoscenza, quali:

- la necessità di forti interazioni sociali, che consentano la diffusione delle conoscenze, che sono legate o addirittura “appiccate” alle persone (Von Hippel, 1994 e Zsulanski, 2000);
- un trasferimento efficace delle conoscenze, per evitare il rischio che solo la parte più superficiale delle stesse risulti trasferibile (Argote, 2000) e Feldman, 2004);
- l'opportunità di considerare la conoscenza quale un *intangible asset*: un bene illimitato che si sviluppa proprio con la circolazione e l'utilizzo, senza che si corra il rischio di consumarlo con l'uso (Lipparini (2002)).

La rilevanza acquisita dalla conoscenza nel tempo vede alla sua base una serie di ragioni quali la presenza di mercati sempre più competitivi, la globalizzazione, una continua evoluzione tecnologica, l'incertezza degli scenari economici, la loro complessità e la rapidità dei cambiamenti: tutti fattori che portano le imprese a doversi attrezzare con nuove conoscenze e innovazioni per competere in mercati sempre più vasti. Si può affermare che ormai viviamo nell'era del *Knowledge*, dove la conoscenza e l'innovazione diventano gli elementi indispensabili perché un'impresa possa mantenere e migliorare la propria competitività.

In questa prospettiva, l'innovazione è considerata un prodotto della conoscenza³³², il risultato di un processo di trasformazione immateriale capace di produrre nuove conoscenze, utilizzando quelle pregresse. La conoscenza diventa quindi un altro fattore produttivo essenziale che si affianca alla terra, al capitale e al lavoro per permettere alle economie di avanzare. La letteratura concorda sul fatto che le diverse performance competitive delle aziende siano dovute principalmente ad una asimmetrica ripartizione della conoscenza, alla quale si riconosce il ruolo di risorsa fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile e per creare valore economico nella gestione d'impresa. La conoscenza è così definita come:

³³⁰ FARISELLI P., “*Economia dell'innovazione*”, Giappichelli Editore, 2014 evidenzia quattro tappe fondamentali di questo processo: l'avvio del processo trasformativo pre-industriale, basato principalmente sulla rilevanza e centralità delle risorse materiali; l'epoca tayloristica, che ha esaltato il valore della capacità progettuale e organizzativa del processo produttivo; la concezione di network che si focalizza sul valore relazionale e di posizione dell'organizzazione; il riconoscimento di come la conoscenza e il capitale intellettuale rappresentino per le imprese un'importante fonte di vantaggio competitivo.

³³¹ il *Knowledge Management* è la disciplina che si occupa di sistemi e processi per la gestione dei saperi organizzativi.

³³² CODINI A., “*Knowledge-based innovation. La conoscenza al servizio dell'innovazione*,” Franco Angeli, Milano, 2013.

- “il più robusto motore della produzione” (Marshall, 1965);
- la sola risorsa significativa del nostro tempo (Drucker, 1993);
- l’unica fonte sicura per il vantaggio competitivo duraturo (Nonaka, 1995);
- ciò che dà valore a una qualunque attività o merce (Vicari, 2011);
- “la fonte più rilevante di vantaggio competitivo” (Davenport e Prusak, 2000).

Si tratta dell’unica risorsa che di fatto non deteriora ma, al contrario, si accresce e si valorizza attraverso la condivisione. Può essere impiegata illimitatamente senza esaurirsi, perché più viene condivisa, più diventa abbondante. Interessante a tale riguardo l’approccio di Quali (1995), che la definisce come “*un sistema di informazioni, apprese e distribuite in azienda secondo diverse modalità e correlate tra loro da nessi funzionali, tale da consentire agli operatori di interpretare le diverse situazioni ambientali esterne e interne in modo adeguato alle condizioni di economicità della combinazione produttiva e di orientare conseguentemente i propri giudizi di convenienza*”.

Sulla base di queste premesse, perché le imprese possano svilupparsi, occorre che si sappiano creare meccanismi di trasmissione, sviluppo e generazione continua di conoscenza, risorsa che diventa così un fattore critico di successo, fondamentale per la stessa sopravvivenza dell’impresa. Da qui la necessità di dedicare la necessaria attenzione alla costruzione di un sistema di gestione della conoscenza organizzativa.

Su questo fronte viene in aiuto il c.d. modello SECI di Nonaka e Takeuchi introdotto in *The Knowledge Creating Company*³³³ – acclamato come il libro più citato fra il 2003 e il 2012³³⁴ nel campo della gestione della conoscenza e il libro “che sarà letto anche fra cent’anni”³³⁵ – : può essere considerato la pietra miliare della letteratura manageriale sul *knowledge management*. Rappresenta un modello potente riguardante la generazione di conoscenza, che – basato sulla distinzione tra sapere tacito e sapere esplicito” di Polanyi (1966)³³⁶, affronta questo tema in modo dinamico, fornendo una chiave strategica per aiutare le imprese a eseguire e integrare interventi mirati alla generazione di conoscenza, così da aumentare la loro competitività. Con il modello SECI questo tema passa dal mero ambito accademico a un ambito di concreta diffusione nelle prassi manageriali.

Secondo gli Autori la creazione della conoscenza è da considerare come un processo di diffusione nel quale il sapere creato dagli individui viene sistematizzato all’interno della rete di conoscenze dell’organizzazione. Come rappresentato dalla Fig. 2.7, il modello SECI riguarda la creazione e la conversione organizzativa della conoscenza: un processo a spirale, teoricamente senza fine.

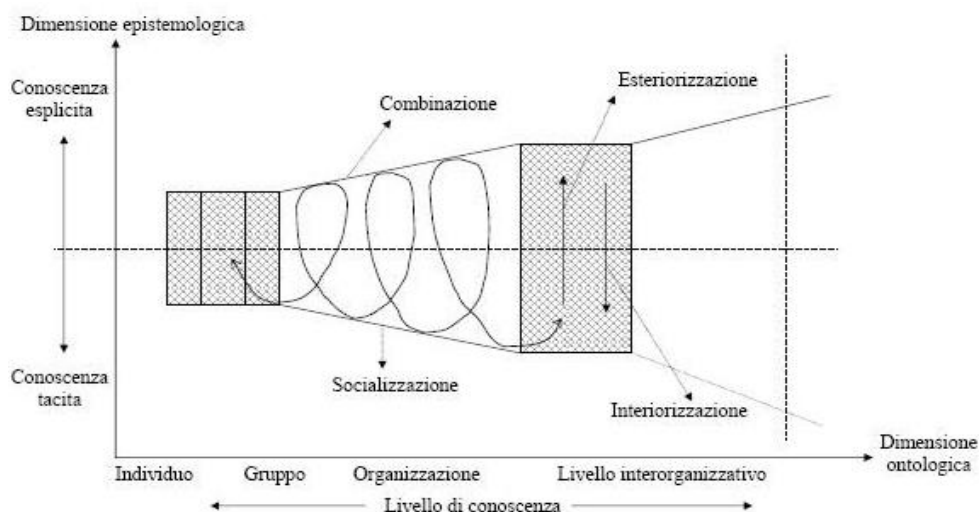
³³³ NONAKA, I., TAKEUCHI, H., “*The Knowledge Creating Company – how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*”, op. cit.

³³⁴ Dato pubblicato nel 2013 dalla rivista *Knowledge Management Research & Practice*.

³³⁵ Dato pubblicato nel 2013 nella nota rivista giapponese di *Business Weekly Diamond*.

³³⁶ Modello preso in considerazione da Nonaka e Takeuchi per la predisposizione del modello SECI.

Figura 2.7: Il modello SECI – la spirale della conoscenza



Fonte: Nonaka e Takeuchi 1997, p. 117

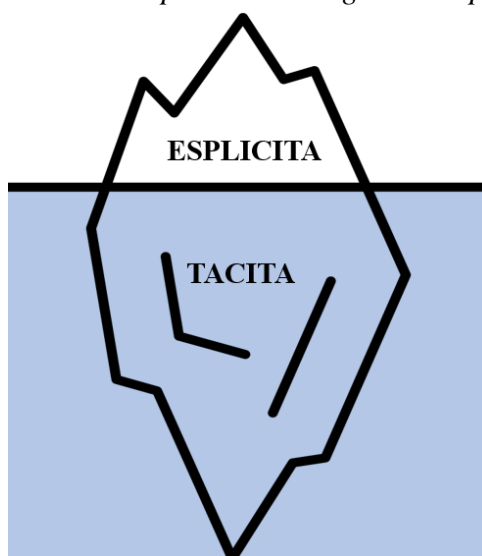
Seguendo la spirale, si evidenziano le dinamiche di creazione di nuova conoscenza grazie alle conversioni tra conoscenza tacita–esplicita, mediante quattro processi: Socializzazione, Esternalizzazione, Combinazione ed, Internalizzazione (da qui il nome del modello: SECI).

Gli Autori sviluppano la spirale lungo due principali dimensioni: **epistemologica**, riguardante le interazioni esistenti tra la conoscenza tacita ed esplicita e, **ontologica**, riguardante le interazioni tra le persone, all'interno di un *team*, di una organizzazione o anche a livello inter-organizzativo. Secondo quest'ultima dimensione, la creazione di conoscenza all'interno di un'organizzazione avviene grazie agli individui in essa operanti. Seguendo la spirale evidenziata in Fig. 2.7 si riscontra come la conoscenza si sviluppi mediante il passaggio da livelli ontologici individuali a livelli di gruppo che possono coinvolgere anche più organizzazioni. È su questa base che si sottolinea come le persone più creative vadano apprezzate e sostenute, fornendo loro un contesto in cui creare conoscenza.

3.1 La creazione di conoscenza

Prima di studiare l'andamento della spirale del SECI, è utile evidenziare il significato della distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita, utilizzando come paragone l'*iceberg* rappresentato dalla Fig. 2.8.

Figura 2.8: Conoscenza tacita ed esplicita: iceberg come rappresentazione visuale



Fonte: nostra elaborazione da Michael Polanyi, "The Logic of Tacit Inference", *Philosophy*, 41, 155, 1996b, pag. 7

In particolare:

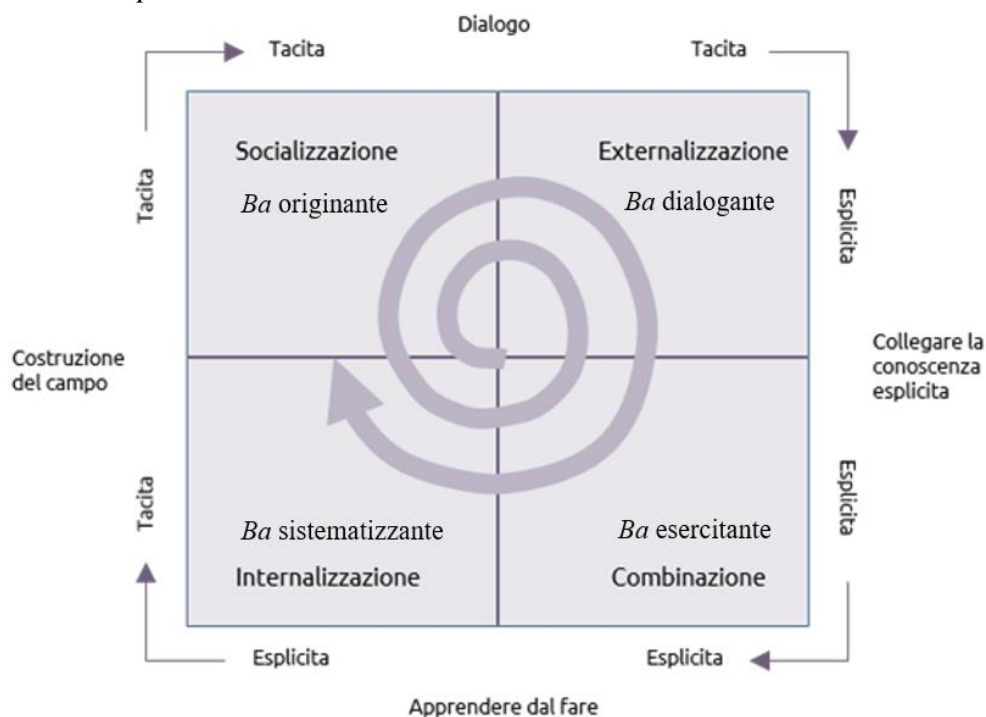
- la conoscenza esplicita è equiparabile alla parte visibile dell'*iceberg*: trattasi della conoscenza emersa, oggettiva, razionale, raccontabile e trasferibile attraverso linguaggi formali quale le parole, i suoni, i numeri, i dati, le immagini, le formule o le istruzioni. Essa è definita come l'insieme dei "saperi codificati": si pensi – in ambito organizzativo – ai libri, alle banche dati, ai brevetti, ai convegni e così via;
- la conoscenza tacita, su cui poggia la conoscenza esplicita³³⁷, costituisce invece la radice dell'*iceberg*, la parte nascosta in fondo al mare, la conoscenza personale, contestuale, legata alle emozioni umane e difficile da verbalizzare e comunicare. Si tratta di una "conoscenza profondamente radicata nelle azioni individuali e nell'esperienza corporea, così come nelle intuizioni soggettive, negli istinti e negli ideali"³³⁸. È osservabile durante le pratiche lavorative e trova origine nell'esperienza e nella pratica professionale. È interna a ciascun individuo, che spesso non ne è consapevole: si pensi a titolo d'esempio alla guida di una macchina o all'utilizzo di una tastiera. Spesso è così sedimentata nell'individuo, che lo stesso non ne è consapevole, così che gli risulta difficile comunicarle o formalizzarle. Molto efficace a tale riguardo è l'affermazione di Polanyi: "sappiamo più di quanto possiamo dire".

³³⁷ FARNESE M.L., CENTONZE A., "Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni", Sviluppo&Organizzazione, gennaio 2016: Anche secondo Polanyi (1966) l'esistenza del sapere esplicito si fonda sulla presenza di un maggior campo di sapere "tacito", necessario al primo.

³³⁸ NONAKA I., TAKEUCHI H., "L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua", a cura di Corno F., Guerini, 2021, pag. 66.

Il rapporto tra conoscenze esplicite e tacite – processo continuo e dinamico – può essere rappresentato da una serie di processi di conversione a forma di spirale, che accrescono la conoscenza sia in senso quantitativo che qualitativo. Lo si esplicita graficamente in Fig. 2.9³³⁹.

Figura: 2.9: Il processo SECI



Fonte: Modello SECI, adattamento da Nonaka et al. (2000)

Il processo SECI nasce a livello individuale, si sviluppa a livello di *team* e viene a compimento a livello organizzativo. Per una sua realizzazione efficace risulta importante la presenza e lo stimolo di interazioni sociali, quali quelle stimulate da un “Ba”³⁴⁰, termine giapponese che significa “posto, luogo, contesto per uno scambio creativo, “luogo” mentale, fisico, virtuale, in cui l’interazione e l’azione attiva degli individui generano conoscenza”³⁴¹. Il Ba esplicita le modalità attraverso le quali le persone interagiscono in modo da realizzare il processo di conversione della conoscenza da tacita ad esplicita. Lo stesso può fare riferimento a uno spazio fisico (un ufficio), uno spazio virtuale (*Cyber Ba*) creato da opportune tecnologie dell’informazione e comunicazione che facilitano e regolano la conversione della conoscenza, oppure anche a un modello mentale condiviso, come quello presente all’interno di una rete di relazioni fra persone che condividono gli stessi interessi od obiettivi³⁴².

³³⁹ NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N., “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, Long Range Planning, Vol. 33, no 1, 2000.

³⁴⁰ Concetto sviluppato dal filosofo giapponese Kitaro Nishida, che fa riferimento a uno spazio comune che permette a una collettività di condividere un contesto e di creare conoscenza.

³⁴¹ FARNESE M.L., CENTONZE A., “Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni”, op. cit.

³⁴² Tecnologie informatiche per la gestione della conoscenza e del capitale intellettuale: <http://staff.icar.cnr.it/ruffolo/files/Dispensa.pdf>.

Con riferimento ad ogni fase del processo SECI, Nonaka e Takeuchi hanno individuato diverse tipologie di *Ba*³⁴³. Infatti di seguito si illustrano le quattro fasi del processo di conversione della conoscenza, con il relativo *Ba* di riferimento.

1. Socializzazione

Consiste nel trasferimento della conoscenza tacita da individuo a individuo senza che questa cambi forma. Vista la non codificabilità della conoscenza tacita, il suo trasferimento all'interno del processo di socializzazione avviene non tramite il linguaggio, ma attraverso un processo di apprendimento basato sull'osservazione, l'imitazione, la pratica e la condivisione di esperienze. Si parla così di *learning by watching*, concetto complementare al *learning by doing*, che implica invece di imparare facendo. Gli individui lavorano insieme, si osservano a vicenda e condividono tacitamente schemi, modelli mentali e rappresentazioni di oggetti e di azioni sul "come fare".

Anche se il processo della socializzazione presenta il limite di produrre conoscenza sempre a livello tacito, senza che sia poi possibile diffonderla a livello organizzativo, esso assume una rilevanza cruciale nello sviluppo e nell'accrescimento del capitale umano di un'organizzazione, perché rappresenta il punto di partenza per l'implementazione del processo di conversione della conoscenza.

In questa fase, il contesto di riferimento è il "*Ba originante*" un luogo d'interazione dove è possibile condividere esperienze, emozioni, sentimenti, modelli mentali. Consente la conversione di conoscenza da tacita in tacita attraverso un'interazione faccia a faccia fra gli individui. Qui le persone trasmettono il loro sapere nato dall'esperienza e appreso sul campo, condividendo a volte anche inconsapevolmente comportamenti e stili di risoluzione dei problemi, senza riscontrare barriere che possano impedire la circolazione della conoscenza.

Esempi di "*Ba originante*" possono essere tutti quei momenti di socializzazione informale che avvengono nelle pause al lavoro, all'università, dove si condividono valori, schemi mentali, modi di pensare e così via. Oltre al "dire", il "fare" è una importante fonte di conoscenza e apprendimento, in quanto i comportamenti e le attività di tutti i giorni e la loro ripetizione producono le routine organizzative, sviluppando nuove competenze tra soggetti che operano in un contesto simile e condiviso, accrescendo in questo modo il capitale intellettuale organizzativo.

Oltre allo scambio di conoscenza all'interno dell'organizzazione, lo sviluppo di conoscenza tacita può avvenire anche con soggetti esterni, soprattutto nei contesti in cui si esternalizzano alcune fasi dei processi della catena del valore aziendale, come ad esempio la conoscenza che si può creare dall'interazione con i clienti o i fornitori negli uffici di accoglienza dell'organizzazione: i dipendenti del *front office* hanno certamente un

³⁴³ FARNESE M.L., CENTONZE A., "*Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni*", op.cit.: gli autori, nel percepire la presenza di pochi materiali che aiutino all'applicazione pratica del modello SECI, hanno sviluppato una riflessione articolata, tesa a fornire evidenze circa l'effettiva efficacia del modello SECI nel generare nuove conoscenze e promuovere la performance nelle organizzazioni.

patrimonio di conoscenze tacite – di cui spesso sono inconsapevoli – maggiori rispetto ai dipendenti in *back office*, che hanno poca interazione con clienti/fornitori.

Questo tipo di conoscenza implicita che si crea a livelli micro – tra soli individui – può essere organizzata e sfruttata a livello dell'intera organizzazione – compito di non facile realizzazione – attraverso vie che agevolano il passaggio di conoscenza tacita–tacita. A titolo d'esempio si può pensare a vie che permettono la possibilità di:

- favorire la condivisione di esperienze, costruendo contesti centrati sulla esperienzialità³⁴⁴, per agevolare gli individui ad esprimersi, “facendo uscire” la parte di competenze acquisite nel tempo, che spesso utilizzano in maniera automatizzata;
- agevolare l'esercizio dell'osservazione, che permette l'apprendimento, attraverso il “fare” insieme agli altri, acquisendo nuovi modi di operare e lavorando in team per la risoluzione dei problemi (apprendistato, *training on the job* e così via);
- facilitare momenti di contatto tra i membri dell'organizzazione (viaggi di lavoro, feste di fine anno..ecc.).

In quest'ottica le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, grazie alle comunicazioni multimediali, ai sistemi di video conferenza, alle *chat*, *all'instant messaging*, possono aiutare a simulare un possibile ambiente per lo scambio di conoscenza tacita.

2. L'esternalizzazione

In questa fase le conoscenze tacite sono trasformate in conoscenze esplicite, attraverso sia l'utilizzo del linguaggio naturale sia l'utilizzo di linguaggi astratti che permettono diversi gradi di strutturazione dell'informazione. L'obiettivo di questi linguaggi è l'agevolazione del processo di conversione della conoscenza che tende a svilupparsi attorno a specifici schemi di comunicazione ed interazione tra i membri dell'organizzazione³⁴⁵.

Sempre per facilitare e agevolare il processo di conversione della conoscenza, è necessario che all'interno dell'organizzazione ci siano le condizioni di “ridondanza”, ossia la presenza di una serie di opportunità di scambio e di verifica incrociata delle conoscenze in possesso dei singoli soggetti, facendo accesso alle esperienze maturate.

Per fare un esempio si può pensare all'interazione all'interno di un gruppo, dove può spuntare la conoscenza tacita e diventare oggetto di riflessione consapevole, al punto da poter essere cristallizzata. Questo processo avviene grazie all'utilizzo di metafore,

³⁴⁴ Si favorisce la condivisione di esperienze tra le persone, in modo che queste possano sperimentarsi e condividere i “trucchi del mestiere” acquisiti nella loro vita privata o vecchia esperienza lavorativa, arricchendo tutta l'organizzazione, che può tenere in considerazione nuove modalità di risoluzione dei problemi lavorativi.

³⁴⁵ *Tecnologie informatiche per la gestione della conoscenza e del capitale intellettuale*: <http://staff.icar.cnr.it/ruffolo/files/Dispensa.pdf>.

concetti, analogie, ipotesi o modelli³⁴⁶, dando la possibilità agli individui di scindere e rielaborare la conoscenza, altrimenti difficile da trasmettere, attraverso l'espressione discorsiva e concettuale delle conoscenze tacite. Si utilizzano in questo modo meccanismi di confronto tra le persone, di interazione collettiva e di formulazione di ipotesi.

È proprio per questo aspetto che il contesto in cui si sviluppa l'esternalizzazione è definito "Ba dialogante": luogo in cui le persone pensano e utilizzano il dialogo per enunciare ipotesi, facendo spesso uso di analogie e metafore. Nel Ba dialogante gli individui interagiscono fra di loro e partecipano a discussioni creative, condividendo nuova conoscenza, attraverso *meeting* fisici, riunioni personali o strumenti per il lavoro collaborativo *online* (forum di discussione, *blog*, *mailing list*, *groupware* ..ecc.).

Per facilitare la creazione di questo tipo di conoscenze, si possono attuare interventi/azioni che favoriscono la riflessività e l'interruzione della pratica professionale per favorire la riflessione su di essa. A tale fini si possono adottare metodologie didattiche tipiche della c.d. "formazione esperienziale", quali i *case study* o anche della c.d. "formazione-intervento"³⁴⁷, che permette a un soggetto di affrontare assieme ad altri un problema complesso, cogliendo l'occasione per ottenere maggior apprendimento sia per sé che per l'organizzazione.

Sempre per agevolare il processo di esternalizzazione sono molto utili le tecnologie dell'informazione riguardanti l'acquisizione di conoscenza, i *database*, il *document/content management*, che consentono di acquisire la conoscenza esplicita e di memorizzarla in appropriati supporti, rendendo semplice un suo successivo accesso.

3. Combinazione

In questa fase le conoscenze esplicite ottenute nel processo precedente si articolano maggiormente, grazie agli scambi e alle interazioni sociali tra gli individui. In particolare lo scambio di conoscenze esplicite-esplicite, sia interne che esterne all'organizzazione, e la considerazione di differenti fonti informative danno origine a una nuova conoscenza esplicita, più elaborata e divulgabile rispetto a quelle precedenti. Lo scambio e la combinazione di conoscenza tra gli individui possono avvenire in diverse maniere quali telefonate, incontri, reti informatiche, documenti, collaborazioni, canali di comunicazione e così via.

In questo stadio le conoscenze sono consapevoli e possono essere comunicate con modalità anche indipendenti dalle persone che le detengono, attraverso ad esempio manuali o *database*³⁴⁸. Infatti ad esempio la sintesi, il riassunto e la combinazione di varie informazioni raccolte e inserite in un rapporto o in un grafico permettono di codificare la

³⁴⁶ FARNESE M.L., CENTONZE A., "Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni", op. cit.

³⁴⁷ Un processo di apprendimento definito da Di Gregorio (1994) che permette alle persone in un gruppo di condividere presupposti, contenuti, modalità e eventuali soluzioni di cambiamento all'interno di un'organizzazione.

³⁴⁸ FARNESE M.L., CENTONZE A., "Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni", op. cit.

conoscenza, che risulta certamente più completa e sistematica rispetto sia alle singole conoscenze (esplicite) individuali sia a quelle detenute da singole partizioni organizzative.

Nel processo di combinazione, le tecnologie dell'informazione svolgono un ruolo importante, in quanto permettono la divulgazione della conoscenza esplicita tramite ad esempio e-mail, *database*, pagine *web* e così via.

Le conoscenze possono provenire sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione. Nel primo caso possono essere conoscenze derivanti dallo scambio di informazioni tra unità operative, che non hanno carattere di novità, ma messe insieme, riaggregate e combinate contribuiscono a sviluppare il capitale intellettuale organizzativo³⁴⁹, producendo di fatto “nuova” conoscenza. È proprio per questo carattere che si fa riferimento al concetto di “*Ba* sistematizzante”: il contesto in cui le conoscenze esplicite sono cristallizzate, ricombinate e sistemate per renderle adatte a una loro diffusione attraverso documenti, riunioni, presentazioni e così via. Nel caso invece di conoscenze provenienti dall'esterno dell'organizzazione, le stesse possono essere derivanti da convegni, attività di formazione e aggiornamento e così via.

Per favorire lo sviluppo delle azioni nel processo di combinazione, risultano utili interventi (reali o virtuali) capaci di facilitare lo scambio di informazioni quali momenti di incontro formali, corsi di formazione, presentazione di manuali, procedure, report e così via. Caso tipico è quello dei manager che mettono insieme i documenti e le informazioni ottenute sia all'interno dei vari reparti dell'organizzazione sia all'esterno per poi condividerle a livello dell'intera organizzazione, tramite riunioni, presentazioni, circolari,..ecc. Altro interessante caso è quello dell'intervento di esperti esterni all'organizzazione che introducono nuove conoscenze, destinate a integrare e a sistematizzare quelle preesistenti nell'organizzazione.

4. Internalizzazione

In quest'ultima fase del modello la conoscenza esplicita è trasformata in nuova conoscenza tacita, così da essere incorporata in ciascun individuo, accrescendone il bagaglio informativo e la capacità di fare. Attraverso l'attività di studio, le esperienze di apprendimento, la pratica professionale e la loro rielaborazione, gli individui tornano ad acquisire e ad appropriarsi di nuova conoscenza, aggiungendola all'interno dei propri modelli mentali e/o del proprio *know-how* tecnico³⁵⁰.

Per facilitare questo processo di conversione è utile rappresentare la conoscenza in documenti elettronici, procedure, manuali e così via che ne agevolano la trasmissione tra gli individui.

Attraverso l'azione e la sperimentazione, le conoscenze esplicite tornano ad essere tacite. È per questo motivo che il contesto in cui avviene il processo di internalizzazione viene chiamato “*Ba* esercitante”, contesto dove vige il *learning by doing* e si impara

³⁴⁹ LIPPARINI (2002).

³⁵⁰ FARNESE M.L., CENTONZE A., “*Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni*”, op. cit.

attraverso il fare. Un esempio utile al riguardo è lo sport, contesto nel quale non si impara seguendo solo le spiegazioni dell'istruttore, ma è necessaria la pratica e la ripetizione. Per sviluppare il processo di internalizzazione, sono necessarie azioni formative per la “messa in pratica” della conoscenza esplicita acquisita, con la possibilità di avere un soggetto esperto che curi il processo di sviluppo dell'apprendimento.

Anche in questo contesto le tecnologie dell'informazione svolgono un ruolo fondamentale nella conversione della conoscenza e nell'assistenza degli individui all'apprendimento (internet, reti intranet, manuali elettronici, sistemi esperti, sistemi di gestione documentale basati su ontologie, sistemi di e-learning).

Con l'internalizzazione si conclude il processo del SECI, che può culminare con la realizzazione di un progetto, oppure la creazione di un nuovo prodotto per poi intraprendere un nuovo processo di conversione delle conoscenze, basata questa volta su un livello di conoscenza superiore sia per quanto riguarda gli individui che l'organizzazione.

A conclusione del processo SECI, emergono alcuni punti rilevanti:

- a. il modello offre importanti suggerimenti operativi per passare dal sapere dichiarativo – “il cosa” – a quello procedurale – “il come” – per generare conoscenza;
- b. se eseguito correttamente, consente un importante aumento del capitale intellettuale umano, organizzativo e relazionale;
- c. per agevolare questo processo è importante dotarsi di corrette soluzioni tecnologiche e di opportuni orientamenti della struttura organizzativa.

3.2 La Spirale “viziosa” della conoscenza

La spirale SECI rappresenta un percorso “virtuoso” che porta a una continua conversione della conoscenza finalizzata all'accrescimento del patrimonio intellettuale e informativo di una organizzazione al fine di migliorarne le performance e la capacità innovativa.

È peraltro da considerare che questo circolo “virtuoso” potrebbe presentare squilibri tali da condizionarne negativamente il buon andamento, per due principali fattori elencati e commentati nel proseguito: l'intenzionalità e la motivazione del processo di conversione della conoscenza e la dinamicità del processo di sviluppo della conoscenza.

Un primo punto rilevante da affrontare riguarda l'intenzionalità del processo di conversione della conoscenza, per cui è necessario che i partecipanti al processo siano soggetti attivi e che mostrino impegno rispetto all'apprendimento e che ci sia una gestione intenzionale da parte del management nel voler creare nuova conoscenza³⁵¹.

³⁵¹ FARNESE M.L., CENTONZE A., “*Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni*”, op. cit.

Il problema si pone laddove questa intenzionalità e motivazione vengano meno o addirittura in presenza di dinamiche di resistenza, che vanno a impedire il processo di apprendimento–cambiamento, rompendo di fatto la spirale SECI.

Pertanto la soggettività degli individui, le loro strategie, il loro possibile opportunismo e la loro disponibilità a condividere con altri il loro sapere tacito o implicito sono elementi essenziali affinché la spirale SECI possa correttamente funzionare, su cui ogni organizzazione dovrebbe lavorare e non considerare come fatti scontati.

Infatti nella vita lavorativa di un'organizzazione alcuni fattori critici potrebbero innescare un circolo vizioso, causando dei “punti di rottura” nelle quattro fasi di conversione della conoscenza. In particolare:

1. nel processo di socializzazione, lo scambio di conoscenze tacite prevede che si verifichino dei cambiamenti nella suddivisione del potere legato alla detenzione/cessione delle conoscenze, cambiamenti che non sempre le parti in causa sono disposte a mettere in gioco;
2. nel processo di esternalizzazione – che prevede l'emersione delle conoscenze tacite, con una cristallizzazione del nuovo sapere – questo passaggio non è sempre sostenuto dalle organizzazioni, in quanto spesso le stesse non hanno la disponibilità di intervenire nel concreto sui processi di lavoro per ricercarne i punti critici e provvedere a modificarli. In questo panorama la formazione e la consulenza rischiano di diventare mere attività “rituali”³⁵².
Spesso il mancato intervento delle organizzazioni in questi processi è giustificato dalla scarsità del tempo necessario da dedicare per formare degli spazi di riflessione sulle proprie azioni professionali;
3. il processo di combinazione, che necessita di uno scambio di conoscenze esplicite, risulterebbe difficile da attuare nel momento in cui non si presentino le condizioni necessarie per attivare il legame e la comunicazione tra gli individui, che potrebbero dimostrarsi scoraggiati dal partecipare al processo: basti pensare ad esempio all'inutilità di alcuni seminari o riunioni;
4. nel processo di internalizzazione, infine, il rischio di rottura più grande deriva dal processo di apprendimento che viene immagazzinato solo a livello individuale, in quanto non viene riconosciuto o comunque non legittimato dall'organizzazione. Questa situazione blocca la trasformazione della nuova conoscenza del singolo nel diventare un valore e una risorsa collettiva per tutta l'organizzazione.

Oltre ai punti di rottura della spirale SECI sopra elencati, altri episodi possono inficiare il processo di conversione della conoscenza. Basti pensare alla dinamicità richiesta dal modello, che prevede un processo di sviluppo della conoscenza continuo nel tempo, seguendo la ciclicità senza fine della spirale. Questa condizione non è del tutto facile da mettere in pratica, in quanto richiede molti sforzi all'organizzazione che, per

³⁵² ANCONA (1980).

poter mantenere la continuità della spirale e evitare l'interruzione del ciclo, deve mettere in atto azioni relative a tutte le fasi del processo SECI. Questo significa che un'azione è efficace e utile nello sviluppo della conoscenza all'interno di un'organizzazione solo se riesce a toccare tutti i quattro quadranti della Fig. 2.8. Un esempio di un intervento di questo tipo potrebbe essere la progettazione di un sistema di comunicazione interna tramite web e di diversi spazi virtuali che possano fornire strumenti utili per tutte le fasi del SECI, quali:

- spazi dedicati a Forum per incentivare l'interazione spontanea e informale (socializzazione);
- spazi dove scaricare testi e documenti, ricevere news, organizzare webinar e così via (combinazione);
- spazi dedicati a comunità di pratica, dove i soggetti che si occupano di specifiche nicchie professionali possano confrontarsi su prassi e problematiche operative (esternalizzazione);
- spazi per l'apprendimento individuale, tramite formazione a distanza o tutor online per l'introduzione di nuove modalità operative (internalizzazione).

Un processo di questo tipo viene ancora arricchito se tra i partecipanti si includono anche soggetti esterni all'organizzazione quali clienti, fornitori, consulenti, tirocinanti, che certamente importeranno nuove fonti di conoscenza.

Il punto critico in questo quadro è connesso alla sua onerosità in termini di tempo e risorse da impiegare nell'agevolare il trasferimento e il passaggio delle conoscenze: le organizzazioni che intendono promuovere la creazione di conoscenza innovativa devono infatti sia investire nei mezzi necessari per la conversione della conoscenza in tutte le sue quattro fasi, sia rinforzare il contributo delle fonti esterne, favorendo l'apertura dei confini organizzativi nella logica dell'apprendimento.

I fattori sopra esposti sono elementi essenziali che secondo lo scrivente ogni organizzazione deve considerare affinché garantisca al suo interno la creazione e la circolazione della conoscenza: condizione cruciale per il vantaggio competitivo e per la differenziazione dell'impresa nel mercato. Elementi entrambi dipendenti dalla più efficiente integrazione delle conoscenze che un'impresa riesce ad attuare rispetto ad aziende rivali e dal possesso di conoscenze esclusive.

Per un reale vantaggio competitivo, la conoscenza deve essere integrata e diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, in quanto miscela di esperienza, concettualizzazioni e sapere tanto pratico quanto flessibile, per adattarsi al cambiamento e risultare duplicabile, ovvero riproducibile e trasferibile³⁵³.

Analogamente a quanto effettuato con riferimento alla formula strategica, anche l'analisi dei quattro processi del modello SECI consente di ricercare gli elementi che possono inficiare l'evolversi fisiologico di processi di conversione della conoscenza,

³⁵³ BELLANDI (2009).

causando così la rottura della spirale, innescando potenziali cause di crisi aziendale e mettendo in pericolo la stessa continuità d'impresa, qualora non si adottino opportuni interventi per la loro correzione.

Tabella 2.3: Il successo e la crisi nel modello SECI

IL MODELLO SECI		
Processo di conversione	Aspetti fisiologici	Aspetti patologici
<p>Socializzazione</p> <p><i>Ba</i> originante</p> <p><u>Conoscenza:</u> da tacita a tacita</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione di esperienze e creazione di forme di conoscenza tacite quali modelli mentali - Condivisione di abilità tecniche attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica - Momenti di contatto tra i membri dell'organizzazione - Lavori in <i>team</i> - Partecipazione attiva degli individui 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di incontri e momenti di condivisione all'interno dell'organizzazione - Assenza di interazione e confronti con l'esterno (clienti, fornitori) - Mancato impegno degli individui nell'apprendimento - Resistenza degli individui al cambiamento - Lavori prettamente individuali, senza confronti in <i>team</i>
<p>Esternalizzazione</p> <p><i>Ba</i> dialogante</p> <p><u>Conoscenza:</u> da tacita a esplicita</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esteriorizzazione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti in forma di linguaggio, metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello - Gli individui si mettono in gioco 	<ul style="list-style-type: none"> - Mancata intenzione del management di creare nuova conoscenza - Indisponibilità e mancata motivazione degli individui a condividere il proprio sapere - Mancato intervento e sostegno dell'organizzazione sui processi di lavoro - Mancanza di opportunità di scambio e di verifica incrociata delle conoscenze in possesso dei singoli individui
	<ul style="list-style-type: none"> - Combinazione di corpi di conoscenza esplicita 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di legame e comunicazione tra gli

<p>Combinazione</p> <p><i>Ba</i> sistematizzante</p> <p><u>Conoscenza:</u> da esplicita a esplicita</p>	<p>diversi fra di loro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione tra gli individui - Disponibilità di tempo e spazio dedicati alla riflessione sulle proprie azioni 	<p>individui</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assenza di tempo e risorse da impiegare per l'integrazione della conoscenza
<p>Interiorizzazione</p> <p><i>Ba</i> esercitante</p> <p><u>Conoscenza:</u> da esplicita a tacita</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interiorizzazione a livello individuale delle conoscenze esplicite acquisite, - Ampliamento del ventaglio di azioni potenziali di ciascun individuo per svolgere le pratiche lavorative 	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di formazione - Assenza di spazi dedicati a comunità di pratica - Assenza di condivisione del sapere a tutta l'organizzazione

Fonte: nostra elaborazione

3.3 L'impresa saggia

Come già anticipato nel precedente paragrafo, la parte più problematica del modello SECI deriva dalla sua concreta applicazione nelle organizzazioni, in quanto le modalità delineate dagli Autori sono strettamente filosofiche, difficili da mettere in pratica. Si spiega così come la maggior parte delle critiche mosse al modello siano consistite nella sua eccessiva teoricità, astrazione e difficoltà di applicazione nello sviluppo di strategie di apprendimento organizzativo e generazione di nuove conoscenze, circoscrivendone così l'utilità a soli fini descrittivi e a studi di casi aziendali.

Consapevoli di questo gap, venticinque anni dopo l'introduzione del modello SECI, Nonaka e Takeuchi sono tornati sul tema, offrendo un importante contributo per una effettiva messa in pratica del modello. Infatti i due Autori prendono spunto dal modello elaborato inizialmente sul processo di conversione della conoscenza per creare un nuovo modello di "creazione e pratica" della conoscenza. L'intento è quello di aiutare chi opera in un'impresa a tramutare la teoria in pratica, applicando la conoscenza all'azione³⁵⁴, attraverso il nuovo contributo "*The Wise Company*"³⁵⁵ o impresa saggia del 2019.

Tre i principali motivi che hanno mosso gli Autori in questa direzione:

1. rimuovere l'incertezza sulle modalità di funzionamento del SECI nella quotidianità delle imprese, così da evidenziarne i vantaggi reali;

³⁵⁴ CORNO F. (2021).

³⁵⁵ NONAKA I, TAKEUCHI H., "*L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*", a cura di CORNO F., Guerini, aprile 2021, traduzione del volume "*The Wise Company. How Companies Create Continuous Innovation*", Oxford University Press, 2019.

2. aiutare le imprese a gestire in maniera più cauta la grande mole di informazioni che utilizzano ogni giorno, così da riuscire a individuare e utilizzare solo le informazioni necessarie e corrette e infine,
3. perfezionare e rendere più solida la teoria di creazione di conoscenza.

Il nuovo modello parte dalla consapevolezza che le imprese hanno un'importante complessità da gestire, derivante dalla diposizione di “*una conoscenza abbonante, globale, complessa, aperta, profonda e connessa*”³⁵⁶ per fornire loro uno strumento pratico che permetta di gestire questa complessità. Tale strumento necessita della presenza sia di una saggezza profonda, plasmata dai valori, dall'etica e dalla morale, sia di una saggezza “agita” nei *Ba*³⁵⁷. Obiettivo dichiarato dagli Autori è quello di “*fare della creazione di conoscenza uno stile di vita valido per ognuno*” per generare un'innovazione continua e migliorare il rendimento delle organizzazioni. Per riuscire in questo obiettivo le imprese devono:

- diffondere la responsabilità del processo d'innovazione a livello di tutta l'organizzazione, impiegando l'intera struttura aziendale;
- incentivare gli individui a condividere le proprie esperienze, emozioni e punti di vista per fornire loro un quadro chiaro del contesto in cui operano e agevolarli nell'agire in modo appropriato;
- impegnarsi in maniera costante nella creazione di conoscenza su un orizzonte temporale di lungo termine;
- condividere gli obiettivi e i piani aziendali per il futuro a tutta l'organizzazione.

Questi punti sono indispensabili perché l'impresa possa continuare sempre a innovare: l'innovazione non può mai terminare, in quanto nell'epoca in cui viviamo la stessa diventa velocemente scontata e obsoleta. Per questo affinché le imprese rimangano competitive, devono innovare continuamente, incessantemente e ripetutamente³⁵⁸.

“*The Wise Company*” di fatto invita le imprese a porsi una essenziale e profonda domanda: Quale tipo di futuro vogliamo creare per noi, per i nostri figli e per l'intera comunità?

Da questa interrogazione è interessante evidenziare come la creazione del futuro debba andare oltre l'interesse ristretto dell'impresa, inglobando anche l'interesse dell'intera società: è questo il segreto per differenziarsi rispetto agli altri. In quest'ottica Nonaka e Takeuchi propongono tre fondamentali suggerimenti da seguire, affinché un'impresa possa prosperare nel lungo periodo, ossia essa deve:

1. identificare una *mission*, una *vision* e dei valori chiari per i quali fondare la propria esistenza, laddove la *mission* rappresenta l'obiettivo su cui l'impresa fonda la sua

³⁵⁶ NONAKA e TAKEUCHI (2021).

³⁵⁷ NONAKA I, TAKEUCHI H., “*L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*”, op.cit.

³⁵⁸ NONAKA I, TAKEUCHI H., “*L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*”, op. cit. pag. 37.

esistenza, la *vision* è il sogno che l'impresa incorre, ossia il futuro che intende creare e i valori sono le convinzioni che più stanno a cuore dell'impresa.

2. innovare in maniera continuativa: non è sufficiente avere un sogno, ma è necessario azione, impegno e pratica per realizzarlo;
3. determinare una *leadership*, che individui l'attore preposto a realizzare il sogno dell'impresa.

Procedere in questo modo consente a ogni membro dell'organizzazione di esporsi in prima persona e di conoscere gli obiettivi dell'azienda e i suoi piani per il futuro, contribuendo a metterli in atto. Questo modello può essere definito un management umano-centrico³⁵⁹, che valorizza il contributo di ogni individuo anche di fronte alla grande velocità della tecnologia, che caratterizza il nostro tempo.

Per passare dall'informazione alla conoscenza e, infine, alla saggezza, i due Autori presentano sei pratiche che possono aiutare le imprese a superare la sindrome da blocco³⁶⁰ del SECI, evitando il blocco del processo a spirale visto nel paragrafo precedente³⁶¹.

Con questo nuovo contributo si passa così dalla *Knowledge-creating company* alla *Wise Company*, a sottolineare l'esigenza di passare dalla creazione di conoscenza alla creazione di una "saggezza pratica" e dall'innovazione all'innovazione continua. Si completa così il modello SECI, anche grazie all'analisi pratica di alcuni noti casi aziendali (Honda, Japan Airlines, Shimano, Eisai, Fast Retailing, Seven-Eleven, Toyota, Apple, Google, Disney e Trend).

Nel nuovo modello Nonaka e Takeuchi forniscono nuovi elementi connessi alla conoscenza che consentono di alimentare un'innovazione continua. In particolare, gli Autori affiancano alla conoscenza tacita ed esplicita una terza forma di conoscenza data dalla saggezza pratica³⁶²: ispirata alla *phronesis* aristotelica, è definita come la "conoscenza tacita acquisita dall'esperienza, che mette le persone nella condizione di esprimere giudizi prudenti e compiere azioni basate sulla situazione attuale, guidate dai valori e dalla morale"³⁶³, che successivamente, con la pratica, diventa una abitudine. In questo modo gli Autori sottolineano la crucialità della saggezza rispetto alla stessa conoscenza, perché mentre la conoscenza diventa obsoleta subito, la saggezza sopravvive

³⁵⁹ CORNO F. 2021).

³⁶⁰ Dimensione e controllo, "L'evoluzione del pensiero di Nonaka – Takeuchi: From Knowledge-creating company to Wise Company", 23 maggio 2021.

³⁶¹ Si fa qui riferimento ai casi in cui l'organizzazione non è in grado di porre in essere il movimento sequenziale, orizzontale, dalla socializzazione all'esternalizzazione, alla combinazione e all'internazionalizzazione, o che non sono in grado di fare un salto verticale da un ciclo di SECI a quello successivo: NONAKA I., TAKEUCHI H., "L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua", op. cit., pag. 64.

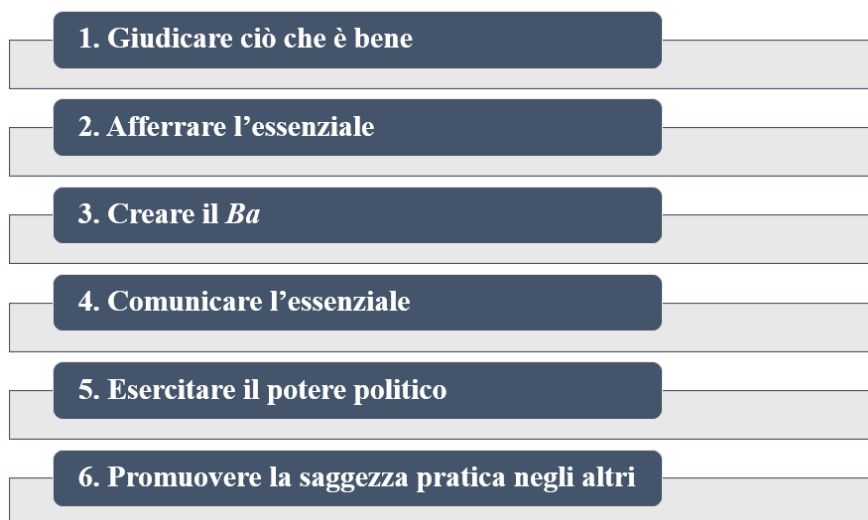
³⁶² Il termine deriva dalla nozione aristotelica "phronesis", che significa saggezza pratica, considerata uno dei principali argomenti di indagine nella filosofia greca, studiata da numerosi autori quali Husserl, Heidegger, Merleau-Ponty, Sanders Peirce, James e Dewey, Nonaka.

³⁶³ NONAKA I., TAKEUCHI H., "L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua", op. cit., pag. 58.

e perdura nel tempo, carattere essenziale per il nostro mondo caratterizzato da rapidi cambiamenti.

Queste le sei pratiche di leadership che caratterizzano l'impresa saggia, rappresentate dalla Fig. 2.10 e successivamente commentate:

Figura 2.10: Le sei pratiche dell'impresa saggia



Fonte: nostra elaborazione

1. saper valutare ciò che è bene per l'azienda e per la società e non solo per gli azionisti: pensare al bene comune come ad esempio la tutela dell'occupazione, il buon andamento di mercato, l'ambiente e così via sono fattori cruciali che garantiranno anche la stessa continuità e conservazione dell'impresa³⁶⁴;
2. essere in grado di cogliere rapidamente l'essenza e la vera natura dei problemi, degli eventi e delle persone: essenziale è riuscire a cogliere rapidamente ciò che si cela dietro una situazione, una sfida, o una crisi, immaginando scenari alternativi delle conseguenze e dei risultati, ricercando le azioni necessarie per realizzare o prevenire quegli scenari prima di prendere qualsiasi decisione. Per raggiungere questo obiettivo, i leader devono saper coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione;
3. Riuscire a costruire nuovi significati attraverso le interazioni umane (attraverso la creazione dei "Ba"): un'impresa saggia deve saper creare costantemente per i suoi membri delle opportunità affinché riescano ad apprendere l'uno dagli altri e co-creare così nuove conoscenze, grazie alle idee, esperienze, sensibilità e modi di pensare diversi, che trasformano la conoscenza in innovazione;
4. Saper comunicare l'essenza dei problemi/risoluzioni, utilizzando metafore, storie e immaginazione storica: l'impresa oggi deve saper comunicare attraverso un linguaggio semplice e chiaro, che tutti possano capire;

³⁶⁴ I leader devono sì massimizzare il valore per gli azionisti e realizzare profitti, facendo ciò che è utile per l'azienda, ma allo stesso tempo, devono anche tenere in considerazione il bene della società, o meglio ancora dell'intera umanità.

5. Esercitare il potere “politico” per riunire le persone e spronarle ad agire: l’impresa deve indirizzare le persone all’azione, utilizzando le conoscenze e gli sforzi di tutti e orientandoli verso il perseguimento di obiettivi condivisi;
6. Promuovere la saggezza pratica negli altri, attraverso l’apprendistato e il mentoring: la saggezza pratica non può essere solo appannaggio dei leader, ma deve riguardare l’intera organizzazione ed essere ben distribuita tra i suoi membri.

Il leader “saggio” deve avere chiare le sei pratiche sopra delineate e deve sapere che “nessuna impresa sopravviverà nel lungo termine se: non crea un futuro che i rivali non possono creare, non offre ai clienti più vantaggi rispetto ai suoi concorrenti, non vive in armonia con la società, non ha uno scopo morale e infine non pratica il bene comune”³⁶⁵ come “stile di vita”³⁶⁶.

La necessità di utilizzare queste sei pratiche deriva dal fatto che la sola creazione di conoscenza – tramite la sua acquisizione, accumulazione, conservazione, codificazione e pubblicazione – non è sufficiente, in quanto la nostra epoca vive in un periodo ad alta velocità, dove la discontinuità rappresenta la costante e l’incertezza la norma. Per questo perché un’impresa possa essere considerata saggia, deve avere anche la capacità della pratica della conoscenza, ossia farne buon uso, disseminarla ampiamente e trasformarla in azioni sagge³⁶⁷. Quando le imprese riescono a praticare la conoscenza saranno in grado sia di creare innovazione continua – fattore decisivo per la competitività delle imprese – sia prendere decisioni illuminate.

Va sottolineato come Nonaka e Takeuchi nel delineare le loro tesi, hanno anche analizzato i profili personali dei migliori Ceo indicati nelle classifiche stilate annualmente da *Harvard Business Review*: indagine che ha confermato i punti sopra esposti.

Si nota come il nuovo contributo dei due economisti giapponesi si sia evoluto molto, arrivando a mettere in primo piano la ricerca da parte delle imprese della saggezza per creare un’innovazione continua, capace di garantire il loro sopravvivere nel lungo termine e che permetta soprattutto di migliorare la società e valorizzare le differenze. Nonaka dice espressamente che il mondo degli affari ha urgente bisogno di umanesimo e che “l’organizzazione dovrebbe tendere a verità, bontà e bellezza. E avvicinarsi all’ideale”³⁶⁸. Infatti tutti i casi aziendali analizzati nel “l’impresa saggia” hanno un minimo comun denominatore: si tratta di realtà conosciute per la qualità dei loro leader, che hanno saputo

³⁶⁵ A proposito di bene comune, Nonaka in un’intervista a *l’Espresso* ha detto che “per formare manager che pratichino il bene comune, l’azienda deve allineare la sua *vision*, la *mission* e i valori aziendali ai benefici dell’ambiente e della società. Dopo di che, è necessario narrare una storia per realizzare il bene comune. La narrazione deve avere una trama, che mostra il grande piano, e una sceneggiatura, che racconta i codici comportamentali. Lo script aiuta le persone a prendere decisioni e ad agire autonomamente. Pertanto, deve essere un insieme di principi più che un manuale rigido e standardizzato”.

³⁶⁶ NONAKA I., TAKEUCHI H., “*L’impresa saggia. Come le imprese creano l’innovazione continua*”, op. cit., pag. 34–35.

³⁶⁷ Recensione del libro “*L’impresa saggia*” a cura di Elisabetta Crolla Gianolio.

³⁶⁸ Intervista a Nonaka da MINARDI S., “*Fare business, ma con saggezza. La ricetta di Ikujiro Nonaka*”, *L’Espresso*, 14 maggio 2021.

attivare le loro strutture per creare nuovi prodotti e nuovi processi, dai quali si sono generati benefici per i collaboratori, i clienti, la comunità e l'intera società.

Il nuovo modello offre secondo lo scrivente un'ulteriore opportunità per poter studiare il tema della crisi d'impresa. In particolare le sei pratiche sopra delineate che caratterizzano un'impresa saggia rappresentano punti cruciali per una fisiologica gestione d'impresa. Come già fatto per il modello della formula strategica e per il modello SECI originario, si propone di seguito un confronto tra aspetti fisiologici e patologici che possono caratterizzare un'impresa alla luce delle sei pratiche di Nonaka e Takeuchi.

Tabella 2.4: Il successo e l'insuccesso nel nuovo modello SECI

LE SEI “NUOVE PRATICHE”		
Pratica	Aspetti fisiologici	Aspetti patologici
1. Giudicare ciò che è bene	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di gestire l'impresa per l'interesse degli azionisti, della comunità e dell'intera società 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrazione solo sul raggiungimento dell'interesse imprenditoriale - Assenza di visione dell'interesse dell'ambiente circostante
2. Afferrare l'essenziale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di riconoscere l'essenziale - Riconoscere la vera natura dei problemi - Capacità di immaginare e trovare scenari alternativi per ogni situazione - Capacità di prevenire situazioni negative - Capacità di intervenire rapidamente per risolvere i problemi di gestione - Coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrazione sugli aspetti ordinari di gestione, tralasciando le situazioni negative che possono colpire la gestione d'impresa - Incapacità di prevenire in maniera precoce la nascita di problemi - Incapacità di trovare soluzioni alternative per uscire dai problemi - Risposte tardive ai problemi - Coinvolgimenti dei soli protagonisti della vita aziendale
3. Creare il <i>Ba</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione dei luoghi e contesti per l'interazione degli individui - Creare opportunità di apprendimento e riunione tra le persone - Impiego di nuove competenze e professionalità per 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di spazi e luoghi di interazione sociale - Poche o nessuna opportunità di scambio d'informazione e apprendimento - Assenza di nuove figure e competenze a supporto della gestione

	ampliare le prospettive aziendali	
4. Comunicare l'essenziale	- Capacità di utilizzare un linguaggio universale di facile comprensione per tutti	- Inefficienza delle comunicazioni - Utilizzo di linguaggi non comprensibili a tutti i membri dell'organizzazione
5. Esercitare il potere politico	- Orientamento all'azione - Incentivo a sforzarsi ad utilizzare le proprie conoscenze - Orientamento al perseguimento degli obiettivi dell'impresa	- Mancato rispetto degli impegni assunti - Resistenza all'utilizzo delle conoscenze acquisite - Assenza di motivazione nel perseguire gli obiettivi aziendali
6. Promuovere la saggezza pratica negli altri	- Apprendistato e mentoring che coinvolgono tutti i membri dell'organizzazione - Corretta e efficace distribuzione della conoscenza che coinvolge tutti gli individui dell'organizzazione	- Assenza di guide e pratica tra i membri dell'organizzazione - Inadeguata distribuzione della conoscenza e della pratica all'interno dell'organizzazione - Conoscenza e pratica appannaggio dei soli leader

Fonte: nostra elaborazione

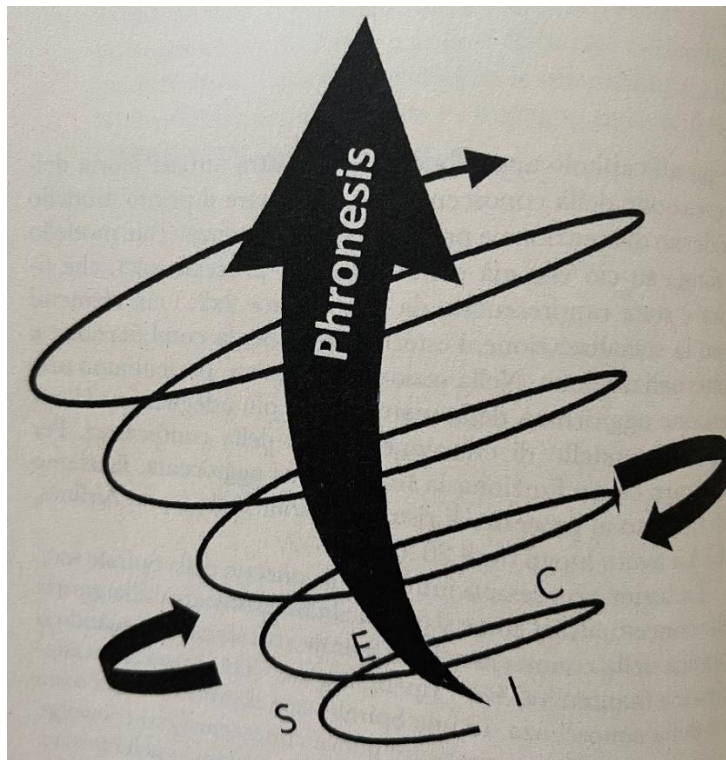
Si anticipa che il confronto riportato nella Tab. 2.4 risulterà molto utile nel prossimo capitolo, quando si tratterà la crisi aziendale, combinando la prospettiva giuridica con quella aziendale: si evidenzieranno infatti alcuni fattori comuni tra le sei pratiche di Nonaka e Takeuchi e i principi cardini del nuovo Codice della crisi.

3.4 La nuova Spirale SECI

Oltre alle novità sopra delineate riguardanti la pratica della conoscenza, Nonaka e Takeuchi hanno rivisto anche la rappresentazione grafica del modello SECI, introducendo il cosiddetto “modello a Spirale SECI” o “Modello SECI aggiornato”. Supportati dall'analisi del caso Shimano, noto produttore giapponese di componenti per biciclette, attrezzatura da pesca e attrezzatura da canottaggio, gli autori sottolineano come l'utilizzo della spirale SECI possa supportare la creazione di un importante vantaggio competitivo.

Particolarmente efficace è l'utilizzo del termine "spirale": come evidenzia la Fig. 2.16, il modello è rappresentato proprio come una spirale trainata dalla *phronesis*, ossia dalla saggezza pratica in maniera ripetuta e incessante.

Figura 2.11: Il Modello a Spirale SECI



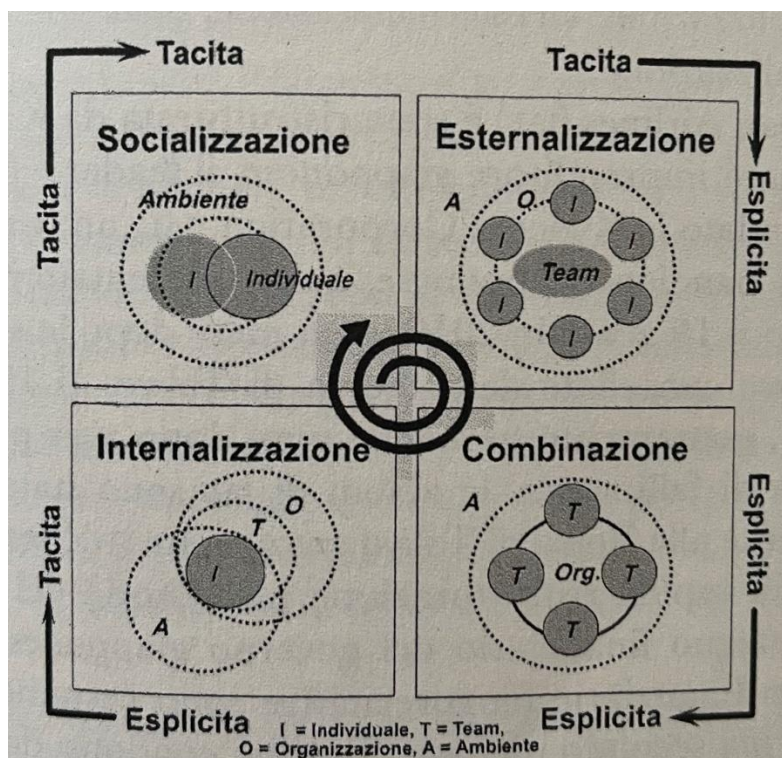
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2021) p. 114

Catalizzata dalla *Phronesis*, la spirale testimonia il processo di creazione e pratica comunitaria della conoscenza, dove gli individui condividono uno scopo superiore.

Vista in questa prospettiva, si arricchisce anche la matrice SECI, analizzata nel paragrafo precedente e illustrata nella Fig. 2.9. Dopo aver valorizzato nel modello SECI originario la dimensione epistemologica (interazione tra conoscenza tacita ed esplicita), in questo secondo approccio si valorizzano la dimensione ontologica, a sottolineare come l'interazione avviene tra soggetti in cerca di conoscenza tra di loro, in un team all'interno di una organizzazione o anche a livello inter-organizzativo.

Ne risulta una nuova versione del modello SECI che mette in primo piano la parte di interazione tra gli individui (I), all'interno dei team (T), all'interno delle organizzazioni (O) e con l'ambiente (A). Lo si evidenzia di seguito nella Figura 2.12.

Figura 2.12: Il modello SECI aggiornato



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2021) p.119

Alla luce di queste indicazioni, risulta utile rivedere di seguito le quattro fasi del nuovo modello SECI:

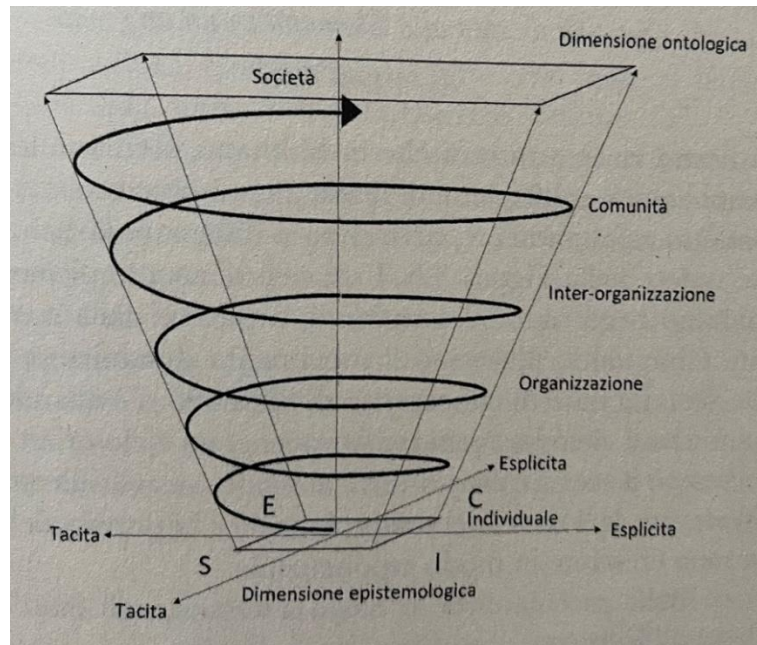
1. Socializzazione: qui gli individui condividono la conoscenza tacita attraverso interazioni dirette, grazie alle quali i membri delle organizzazioni riescono a acquisire una conoscenza tacita riguardante l'ambiente. Gli individui in questa fase condividono le loro menti a livello intellettuale, fisico ed emotivo;
2. Esternalizzazione: la conoscenza acquisita nella fase precedente è sintetizzata dialetticamente a livello di team, superando la dimensione individuale;
3. Combinazione: qui la conoscenza viene raccolta dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione e successivamente modificata e combinata per ottenere conoscenze esplicite più complesse e sistematiche a vantaggio dell'intera organizzazione;
4. Internalizzazione: la conoscenza acquisita nella precedente fase è messa in pratica, attraverso l'interazione vis-à-vis degli individui all'interno dell'organizzazione e dell'ambiente in cui operano.

E' alla luce di queste indicazioni che si ricostruisce la Spirale SECI, ponendone alla base la matrice di conversione della conoscenza della Fig. 2.12 e considerando tutti i livelli ontologici in cui viaggia la Spirale. Come rappresentato dalla Fig. 2.13:

- l'asse verticale rappresenta la dimensione ontologica, dove la Spirale si forma e viaggia verticalmente verso livelli ontologici più elevati;

- l'asse orizzontale mappa la dimensione epistemologica, esplicitando come il processo SECI viaggia orizzontalmente attraverso diversi cicli, costituiti dalla conoscenza tacita ed esplicita.

Figura 2.13: Le dimensioni multiple della Spirale SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2021) p. 133

Emerge che man mano che si riesce a creare nuova conoscenza nel tempo, allargando orizzontalmente la base della conoscenza, la Spirale SECI si sviluppa verticalmente, riuscendo a coinvolgere un maggior numero di persone nella creazione e pratica della conoscenza, coinvolgendo livelli ontologici superiori: dal livello individuale all'organizzazione, all'inter-organizzazione, alla comunità e infine alla società. Allo stesso tempo la base di conoscenza tende ad allargarsi man mano che il processo SECI si completa a livello orizzontale e la Spirale raggiunge un livello ontologico più elevato.

Risulta essenziale sottolineare come – oltre alla dimensione epistemologica e ontologica – la Spirale SECI coinvolge una terza fondamentale dimensione: il tempo. Rappresentato da una linea retta tratteggiata nella Fig. 2.13, che indica il tempo necessario per effettuare il viaggio verso i vari livelli ontologici e il tempo necessario per concludere un ciclo orizzontale del SECI.

A conclusione di questo paragrafo, si sottolinea come il motore trainante questo sviluppo verticale è costituito dalla *Phronesis* o saggezza pratica che permette ai leader delle imprese di poter valutare ciò che è bene in specifiche condizioni e tempi, così da poter intraprendere le migliori azioni che possano giovare al bene comune³⁶⁹. I tre elementi propulsori di questa azione della *Phronesis* sono: il bene comune ossia il mirare

³⁶⁹ NONAKA I., TAKEUCHI H., “L’impresa saggia. Come le imprese creano l’innovazione continua”, op. cit., pag. 147.

oltre il proprio interesse, perseguendo anche l'interesse della comunità e della società; la tempestività ossia la capacità di rispondere prontamente a tutti gli eventi che la coinvolgono e infine la capacità di coinvolgere il maggior numero di persone possibile sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, creando una comunità aperta della conoscenza.

4. Dalla strategia all'azione: La *Balanced Scorecard*

Dopo aver illustrato il modello della formula strategica e quello di creazione e pratica della conoscenza, si fa ora riferimento alla pianificazione e al controllo, due meccanismi operativi fondamentali per un'efficace gestione dell'impresa.

Nel corso degli anni, i sistemi di pianificazione e controllo (il cosiddetto "*Management Control*") – introdotti per la prima volta da Anthony nel 1965 – hanno conosciuto considerevoli sviluppi sia a livello teorico che pratico, in quanto "*process of assuring that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organisation's objectives*"³⁷⁰.

A fronte di contesti competitivi in continuo e rapido cambiamento, si è passati nel tempo da sistemi strutturati in maniera rigida su fasi predefinite, orientati prevalentemente al monitoraggio della performance aziendale³⁷¹, a sistemi di controllo in grado di supportare il management nei processi decisionali critici, attraverso la disponibilità di informazioni riguardanti aspetti strategici ed operativi della gestione³⁷². Grazie a questo sviluppo, oggi il *Management Control* è visto come un sistema unico, che integra al suo interno la prospettiva strategica³⁷³ e quella operativa, superando così l'originale ottica di breve periodo. È fondamentale – oggi – disporre di informazioni strategiche riguardanti clienti e concorrenti: elemento ampiamente trascurato dai sistemi di controllo tradizionali.

Nella cultura imprenditoriale italiana, le imprese paiono poco portate all'attività di pianificazione e ancora meno all'attività di controllo e monitoraggio: spesso considerano il sistema di budget e di *reporting* come strumenti sufficienti per far fronte a questi compiti, con una focalizzazione sulla performance annuale e sull'identificazione delle azioni operative volte a rispettare il budget³⁷⁴. Si tratta di un approccio insufficiente per implementare e attuare una strategia aziendale, in quanto troppo focalizzati sulla gestione

³⁷⁰ Per approfondire le fasi di sviluppo del Management Control cfr CARENYS J., "*Management Control Systems: A Historical Perspective, International Bulletin of Business Administration*", 2010.

³⁷¹ ANTHONY (1965) e CODA (1968).

³⁷² GATTI M., "*Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*", Esculapio Economia, 2011.

³⁷³ Secondo Tonchia (2009) era emerso un fabbisogno per un sistema di misurazione delle performance collegato alla strategia aziendale e alla sua implementazione, strettamente coordinato con il concetto di valore, che abbia la capacità di associare una prospettiva di lungo termine con i processi aziendali attuali.

³⁷⁴ La *Balanced Scorecard* uno strumento per tradurre la strategia in azione <https://dimelab.us/wp-content/uploads/2016/10/La-Balanced-Scorecard-per-tradurre-la-strategia-in-azione.pdf>

operativa e non quella strategica, comportando spesso fenomeni di “miopia manageriale”³⁷⁵ per la mancata visione dell’impresa del futuro.

Nello scenario appena descritto, emergono sempre di più i limiti e le debolezze dei tradizionali sistemi di misurazione della performance quali³⁷⁶: un orientamento al breve periodo, che provoca comportamenti opportunistici, un orientamento al passato, che rischia di sacrificare processi di apprendimento e sviluppo e infine l’utilizzo di indicatori di natura esclusivamente economico-finanziaria, che non consentono di catturare la complessità e le dinamicità dei processi aziendali.

È a fronte della consapevolezza di questi limiti che molti studiosi hanno cominciato a indagare e testare nuovi strumenti di management strategico di misurazione delle performance, capaci di valutare in modo più approfondito l’andamento di un’impresa. È in questo ambito che si collocano la *Balanced Scorecard*³⁷⁷ (1996) e gli strumenti di *Cost Management*, finalizzati, oltre che a monitorare le performance aziendali, anche a supportare il management nei processi decisionali.

La *Balanced Scorecard*³⁷⁸ (d’ora in poi BSC) – oggetto di analisi di questo paragrafo – mira alla misurazione della performance aziendale, plasmando un cruscotto di indicatori sia finanziari che non³⁷⁹, capaci di articolare la gestione aziendale in multi dimensioni, misurati secondo prospettive sia interne che esterne. Consente così di rappresentare la complessità aziendale sotto prospettive differenti, misurate facendo ricorso a diversi indicatori, che permettono di effettuare controlli sulla performance aziendale in chiave sia gestionale che strategica. Si riesce così a superare i limiti dei tradizionali strumenti di controllo, offrendo alle imprese uno strumento più innovativo e soprattutto capace di rispondere alle nuove esigenze informative richieste dal dinamismo dei sistemi competitivi.

Sviluppata nel 1992³⁸⁰, da Robert Kaplan (un accademico) e David Norton³⁸¹ (consulente di impresa), trae origine da una ricerca svolta su un campione di dodici

³⁷⁵ KAPLAN (1987).

³⁷⁶ LA ROCCA M., “*La Balanced Scorecard*”, Università della Calabria, 28 agosto 2020.

³⁷⁷ Interessanti contributi sulla BSC e sui sistemi di misurazione delle performance in Italia sono stati condotti da vari studiosi quali Riccaboni (1993), De Marco (1999), Bubbio (2000), Amigoni e Meloni (2002), Invernizzi (2002) e Lucianetti (2004).

³⁷⁸ Il nome del modello *Balanced Scorecard* deriva dai tabelloni utilizzati per il conteggio dei punti nelle partite di baseball e basket. Kaplan e Norton hanno preso in considerazione questi due sport in quanto il punteggio della partita deriva dalla combinazione di tanti eventi e tante variabili, necessari per un’attenta analisi al fine di conoscere l’esito finale della partita.

³⁷⁹ Kaplan e Norton parlano infatti di bilanciamento tra misure di performance di natura puramente economica (*lagging indicators*), e misure di performance di natura non economica (*leading indicators*), tra misure di risultato e misure che indirizzano le performance future. Anche secondo Sciarelli (2014) la BSC è “una metodologia caratterizzata da un’attenta e costante analisi di numerosi fattori, tra i quali i risultati economico-finanziari rappresentano solo uno degli aspetti da considerare”. Anche Drucker (1995) nel suo saggio “*The Information Executives Truly Need*” evidenziava quanto le informazioni economico-finanziarie di base debbano essere integrate con informazioni sulle competenze aziendali, sulla produttività delle risorse e sui processi di allocazione delle risorse.

³⁸⁰ In “*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*” successivamente ripreso nel libro “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press, 1996.

imprese americane³⁸² conosciute per il loro grande successo e dimostratesi disponibili a sperimentare nuovi approcci al tema del *Management Control*. L'analisi dei due autori si è in particolare focalizzata sull'individuazione dei parametri più frequentemente utilizzati in queste realtà per la misurazione della performance.

L'ipotesi di partenza dell'analisi dei due autori nasce dalla consapevolezza che le sole variabili economico-finanziarie non siano più sufficienti³⁸³, e debbano essere affiancate da altri indicatori, di origine e di natura diverse, finalizzati a fornire una misurazione multidimensionale dei risultati aziendali. Si comprende così la specificità della BSC, basata al tempo stesso sulla strategia aziendale, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive³⁸⁴.

La BSC viene chiamata anche “cruscotto aziendale bilanciato” o “scheda di valutazione bilanciata” in quanto riassume un insieme di indicatori e misure, che solo se integrati fra di loro riescono a rappresentare in maniera sintetica la performance aziendale. La BSC quindi – rispetto ai tradizionali sistemi di controllo, fornisce una metodologia di controllo strategico che riesce ad attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione nel suo complesso, al fine di tradurre la missione aziendale in una serie completa di misure della performance. Quanto descritto presuppone quindi una concezione sistemica ed olistica dell'azienda e dell'attività da questa svolta.

In questa prospettiva, come sintetizzato in Fig. 2.14 – la BSC ha il merito di collegare³⁸⁵: misure del passato e misure che incentivano la performance futura, obiettivi operativi di breve termine e obiettivi strategici di lungo termine, risultati desiderati e i *driver* di questi risultati, misure rigide/oggettive e misure più flessibili/soggettive, indicatori di tipo finanziario e non finanziario, ed infine prospettive di performance interna ed esterna all'organizzazione.

³⁸¹ Kaplan è professore della Harvard Business School di Boston e Norton è Presidente del Norton Nolan Institute, teorico d'impresa e consulente di gestione.

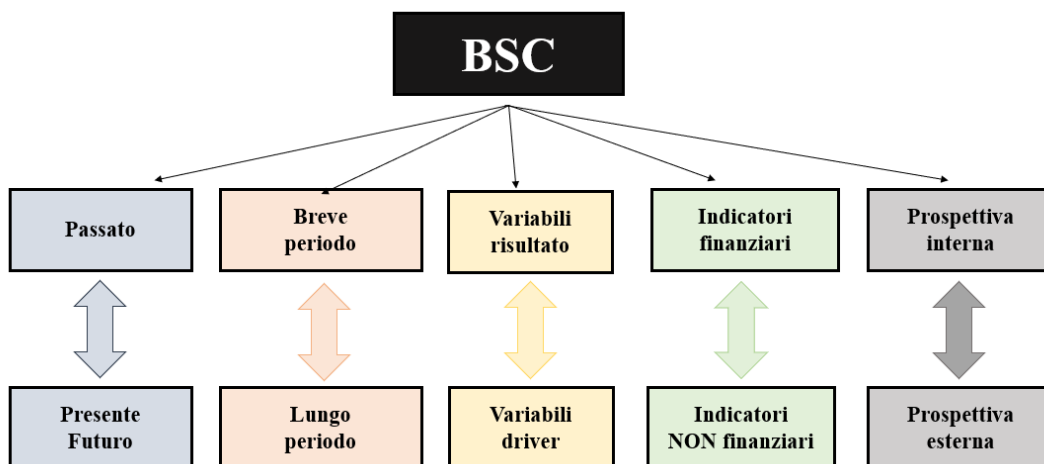
³⁸² BAGNARA B., “*La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance*”, Il Commercialista Veneto, N. 196 – Luglio/Agosto 2010.

³⁸³ KAPLAN R. (1984) “*Yesterday's Accounting undermines production, evidenzia i limiti della tradizionale contabilità generale*”; ECCLES R. (1991) “*The Performance Measurement Manifesto*” indica la necessità di ampliare le metriche aziendali, andando oltre alle performance economico-finanziarie.

³⁸⁴ GATTI M., “*Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*”, op.cit.

³⁸⁵ LA ROCCA M., “*La Balanced Scorecard*”, op. cit.

Figura 2.14: I meriti della BSC



Fonte: nostra elaborazione

Originariamente la BSC è nata come strumento di valutazione dei risultati tramite alcuni indicatori di varia natura, ma negli anni ha avuto importanti sviluppi fino a diventare un elemento cruciale nel processo di comunicazione, realizzazione e revisione della strategia³⁸⁶, fino a imporsi come lo strumento cardine del management strategico nella trasformazione di strategia in azione³⁸⁷. Infatti la necessità più importante era quella di collegare la strategia alla gestione operativa, in quanto la dinamicità del mercato richiedeva una tempestiva individuazione di strategie di successo che rendano l'azienda competitiva. Su questo fronte la capacità di attuare una strategia può rivelarsi più importante della strategia stessa.

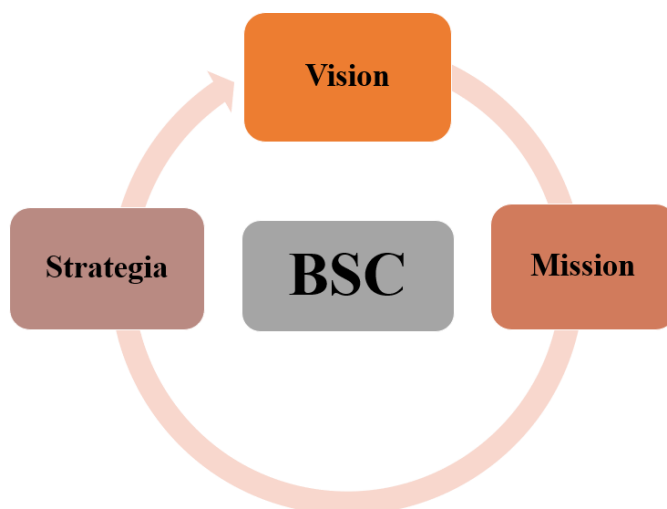
La BSC avvia la sua analisi partendo dalla *vision* e *mission* aziendale con l'obiettivo di tradurli in obiettivi e azioni da intraprendere. Come già esaminato nell'implementazione del modello SECI nel paragrafo precedente, con il termine *vision* si richiama l'idea di una situazione futura auspicabile su come il contesto, il mercato o un segmento di mercato evolveranno, ispirando il cammino aziendale. In altre parole, la *vision* si traduce proprio nella ragione d'essere della stessa impresa e delle sue principali aspirazioni. Risulta così essenziale per la definizione della *mission*, termine riferito invece all'obiettivo aziendale, che ha portato alla costituzione dell'impresa e serve da linea guida per rendere chiaro il contributo che l'impresa intende apportare a clienti e alla società in generale.

La Fig. 2.15 rappresenta questo percorso, ossia per dare esecuzione alla strategia, si prende come punto di partenza la *vision* e la *mission* aziendale, che costituiscono gli ingredienti base per implementare una BSC, che permette all'impresa di operare e mantenersi competitiva sul mercato.

³⁸⁶ BAGNARA B., "La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance", op. cit.

³⁸⁷ Secondo Jazayeri e Scapens (2008) "one of the reasons that the BSC is so popular is that it has a wide range of different uses and it can mean many different things to different people".

Figura 2.15: le basi della BSC



Fonte: nostra elaborazione

L'analisi del campione di dodici imprese ha consentito a Kaplan e Norton di identificare alcuni fattori comuni ed omogenei in tutte le realtà studiate, arrivando così a presentare un nuovo sistema di misurazione delle performance, capace di superare la visione tradizionalistica monodimensionale, passando a una visione multidimensionale e "bilanciata" per descrivere, attuare e gestire l'andamento dell'attività aziendale³⁸⁸, andare oltre gli indicatori tradizionali di *performance* di natura economico-finanziaria, inserendo anche indicatori di natura non monetaria e infine essere capace anche di evolvere da una serie di indicatori incentrati sulla gestione operativa per passare a indicatori basati sul controllo e sulla rilevazione della strategia aziendale.

Gli obiettivi sopra riportati si raggiungono esplicitando quattro prospettive di analisi distinte, ma tra loro collegate:

1. prospettiva economico-finanziaria (*Financial Perspective*);
2. prospettiva del cliente (*Customer Perspective*);
3. prospettiva dei processi interni (*Internal Process Perspective*);
4. prospettiva dell'apprendimento e crescita (*Learning & Growth Perspective*).

La BSC è stata paragonata alla cabina di pilotaggio di un aereo³⁸⁹. Come il cruscotto della cabina di pilotaggio consente al pilota di guidare un aeroplano verso una destinazione, la BSC permette al management di guidare l'impresa nel raggiungimento delle performance aziendali desiderate. La cabina di pilotaggio dispone di molti dispositivi, tutti necessari per guidare l'aereo: il pilota necessita di usarli tutti, tenendo in considerazione anche altri cruciali fattori sia interni (motore) che esterni all'aereo (vento,

³⁸⁸ LUCIANETTI L., "L'adozione della *Balanced Scorecard*: i risultati di una ricerca empirica", *Management Control* 3, 2011.

³⁸⁹ PRAMAUDITA C.D., "The *Balanced Scorecard* as Strategic Controlling Instrument, Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives", Hamburg, Anchor Academic Publishing, 2016.

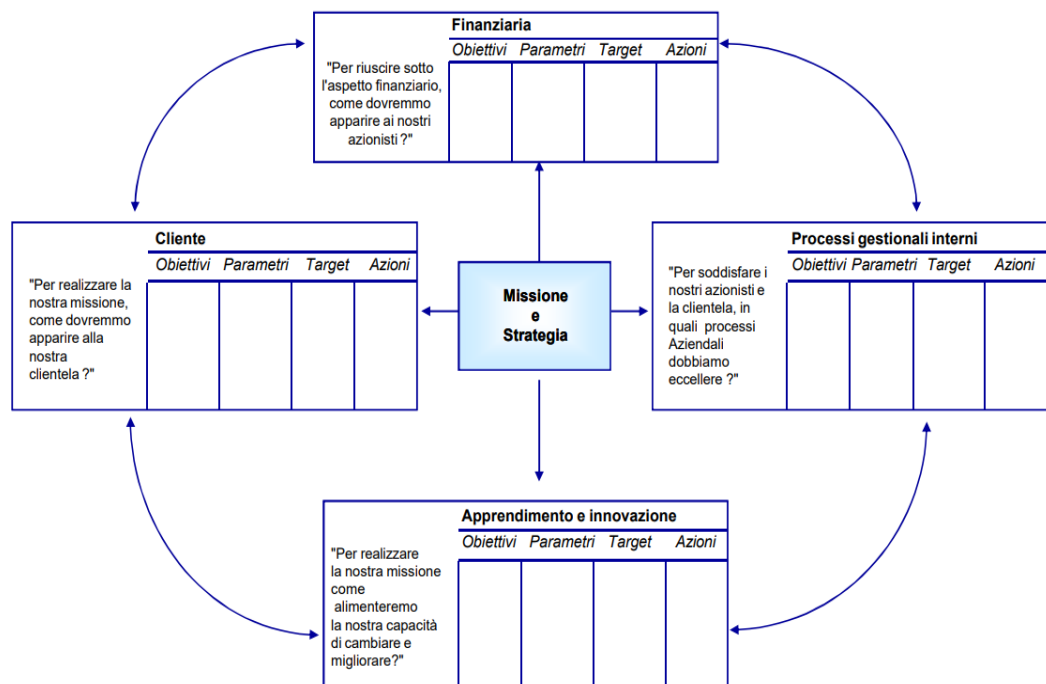
temperatura). Stesso discorso vale per il manager che deve implementare una BSC: deve costruire una strategia globale per tutta l'organizzazione e, se necessario, tante strategie quante sono le *business unit*, tenendo in considerazione vari elementi sia interni che esterni all'impresa.

Nelle parti successive di questo paragrafo si approfondiscono le quattro prospettive/dimensioni che caratterizzano il funzionamento della BSC e l'importanza di dotarsi di adeguati indicatori capaci di misurarle. Ci si concentra poi sul ruolo che svolge la mappa strategica nell'identificare i collegamenti fra questi indicatori.

4.1 Le prospettive della BSC e i Key Performance Indicators

La Fig. 2.16 riporta il disegno del modello della BSC, evidenziando il legame causa–effetto che intercorre tra le sue quattro prospettive, di seguito analizzate. Questo disegno può essere implementato sia a livello delle singole *business unit*³⁹⁰ sia a livello aziendale.

Figura 2.16: Il modello della Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan & Norton (1995)

Le quattro prospettive rappresentate nella Figura 2.16 disegnano l'intera performance aziendale – a livello materiale e immateriale – in modo estremamente flessibile, perché

³⁹⁰ Secondo Kaplan e Norton "The balanced scorecard is not a template that can be applied to businesses in general or even industry-wide. Different market situations, product strategies, and competitive environments require different scorecards. Business units devise customized scorecards to fit their mission, strategy, technology, and culture".

l'impresa può modificare o ampliare il loro numero in base alle caratteristiche dell'attività svolta³⁹¹.

Le frecce che collegano le quattro prospettive della BSC mostrano anche che la stessa non si limita a fornire solo indicatori critici ma si spinge ai rapporti reciproci di causa-effetto esistenti tra le dimensioni analizzate. Per rispondere a questo compito, all'interno di ogni prospettiva è opportuno considerare quattro importanti elementi:

1. gli obiettivi strategici da raggiungere per avere successo nella prospettiva considerata;
2. gli indicatori (i c.d. KPI – *Key Performance Indicators*): parametri in grado di misurare le performance;
3. i target: i valori quantitativi da raggiungere per ogni misura/indicatore;
4. le iniziative: le azioni strategiche da adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati³⁹².

L'esame della Figura 2.16 evidenzia anche che – a differenza dei sistemi tradizionali di misurazione della performance – si va oltre la mera prospettiva economico-finanziaria, andando a valutare più aspetti dell'impresa. Nello specifico si dà centralità al cliente, ai processi interni e all'innovazione. Nei sistemi tradizionali il centro del sistema di controllo era solamente la prospettiva economico-finanziaria, analizzata attraverso strumenti quali il budget o il sistema di reporting, in cui si considerava di fatto solo la dimensione monetaria. Questo tipo di strumenti erano adatti alle caratteristiche di mercati stabili, in cui si poteva monitorare il successo competitivo solo con l'utilizzo di variabili economiche (ricavi e costi). A fronte dell'elevato dinamismo dei mercati "moderni", con obiettivi del tutto nuovi rispetto al passato quali *la customer satisfaction* o la capacità di innovazione e di accrescere le risorse immateriali – servono nuovi strumenti di misurazione, capaci di inglobare al loro interno tutti gli altri aspetti della gestione aziendale di tipo non finanziario³⁹³: "Oggi giorno anche i migliori indicatori finanziari non sono in grado di catturare tutta la dinamica della performance" Kaplan e Norton (2002).

I moderni mercati necessitano anche di una visione del futuro considerato di lungo termine, sorpassando l'eccessiva enfasi posta al raggiungimento e mantenimento di risultati economici a breve termine. Concentrarsi su obiettivi di breve termine spinge verso comportamenti opportunistici, limitando molto la creazione di valore all'interno dell'impresa per il lungo termine, soprattutto nell'ambito dei beni immateriali ed

³⁹¹ Infatti secondo Olve et al. (1999) e Simons (2000) il numero delle prospettive della BSC è variabile in base al contesto in cui opera l'organizzazione, in quanto dipende da vari fattori (scelte strategiche, rischio legato alla competizione, condizioni economiche).

³⁹² LA ROCCA M., "La Balanced Scorecard", op. cit.

³⁹³ Kaplan e Norton considerano arbitrario il numero di prospettive all'interno di una BSC, affermando che "depending on industry circumstances and a business unit's strategy, one or more additional perspectives may be added". Anche Ittner e Larcker (2003) sostengono che "not linking (non-financial) performance measures to the business strategy is one of the reasons for not benefiting from (nonfinancial) performance measurement".

intellettuali che richiedono una crescita prospettica (capacità e conoscenze, relazioni con clienti e fornitori, cultura dell'innovazione, qualità dei processi interni, e così via).

Di seguito si analizza il contenuto di ciascuna delle quattro prospettive della BSC.

1. La prospettiva economico-finanziaria

La prospettiva economico-finanziaria si pone la seguente domanda: come dobbiamo apparire agli occhi degli azionisti? Essa quindi prende in esame il punto di vista e le aspettative degli azionisti e degli altri stakeholder: *“Building a strategic map typically starts with a financial strategy for increasing shareholder value”*³⁹⁴. La prospettiva economico-finanziaria è finalizzata a orientare la ricerca e l'esplicitazione degli obiettivi di tutte le altre prospettive del cruscotto. Infatti essa pone l'accento sui risultati economico-finanziari ai quali si ricollegano in ultima analisi tutte le altre misure della scheda. Infatti la prospettiva economico-finanziaria è chiamata anche prospettiva di sintesi di tutte le altre, vale a dire che se l'impresa riesce ad eccellere nelle altre prospettive, avrà come conseguenza una buona performance economico-finanziaria. Per le imprese gestite con più unità di business è opportuno definire obiettivi economico-finanziari adatti per ogni unità, visto che ciascuna di esse può presentare strategie del tutto differenti, evitando di utilizzare gli stessi indicatori per tutte le unità di business.

Per valutare la prospettiva economico-finanziaria in maniera efficace occorre individuare gli obiettivi che generano soddisfazione degli azionisti, rispecchiando le loro attese di rendimento. Un obiettivo della prospettiva economico-finanziaria può riguardare ad esempio la redditività dell'impresa, il tasso di crescita oppure il valore creato per gli azionisti. Obiettivi di questo tipo possono essere misurati con indicatori quali il reddito operativo, la crescita dei ricavi, il ROI³⁹⁵, il ROE³⁹⁶, la riduzione dei costi in specifiche aree ..ecc.

Va sottolineato che gli obiettivi e quindi anche le misure da adottare della prospettiva economico-finanziaria sono differenti in base alla fase del ciclo di vita in cui si trova l'azienda:

- nella fase iniziale, l'impresa utilizza le prime risorse per implementare nuovi prodotti o servizi, per acquisire le infrastrutture e gli impianti necessari e sviluppare le prime relazioni con la clientela. In questa fase del ciclo di vita dell'impresa, tra le misure adatte per raggiungere gli obiettivi appena citati si può utilizzare a titolo d'esempio il tasso di crescita dei risultati reddituali e il tasso di crescita dei ricavi di vendita;
- nella fase di espansione del business, l'impresa accresce i suoi investimenti per ottenere ritorni sul capitale investito. In questo periodo della sua vita, l'impresa

³⁹⁴ KAPLAN R. S., NORTON D. P., *“Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”*, Harvard Business Review, 01 settembre 2000.

³⁹⁵ ROI o *Return On Investment*, chiamato anche indice di redditività del capitale investito è un indice di bilancio che indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate.

³⁹⁶ ROE o *Return On Equity* è un indice di redditività del capitale proprio.

cerca di mantenere e sviluppare la quota di mercato esistente. Per misurare gli obiettivi in questa fase sono molto utili gli indici legati alla redditività, quali il reddito operativo, il ROI, l'*Economic Value Added* (EVA) oppure ancora il *Market-to-book ratio* (MtB ratio);

- nella fase di consolidamento e maturità del business, sono necessari investimenti finalizzati a preservare il valore delle attrezzature e della capacità produttiva, accantonando quindi quelli di natura espansiva. Gli obiettivi aziendali in questa fase sono focalizzati principalmente nella massimizzazione del cash flow operativo e stabilizzazione del capitale circolante³⁹⁷, che rappresentano utili indicatori per la misurazione di questa fase;
- nella fase calante, quando sono visibili i primi segnali di inefficienza derivanti sia da carenze sul piano dei flussi finanziari e sul piano della liquidità sia da difficoltà nell'accesso al credito e perdita di fiducia da parte di tutti gli stakeholders coinvolti. In questo scenario gli indicatori più utili sono quelli che rilevano il grado di patrimonializzazione dell'impresa, il rapporto di indebitamento tra le attività e le passività correnti e tra totale debiti e totale attività, la redditività dell'impresa rispetto al totale investimento, la capacità di generare *cash flow* e così via.

2. La prospettiva dei clienti

Nella prospettiva del cliente l'azienda si interroga su come la vedono i suoi clienti: una domanda molto importante e per un certo verso anche nuova, legata più ai moderni mercati. Infatti nell'epoca della *old company*, lo slogan "produrre e vendere" guidava le strategie delle imprese solo nelle scelte riguardanti il prodotto. Non era priorità delle imprese instaurare un rapporto con il cliente: il loro focus principale era concentrato solo sulle transazioni, finalizzate a promuovere e vendere le merci realizzate dall'impresa. Con il nuovo slogan "*customer satisfaction*" della *new company*, il cliente è messo al centro delle strategie dell'impresa. Si assiste a un'inversione di rotta e a un nuovo modo di concepire il business: la gestione del cliente non può più essere legata solo alla generazione di una transazione, ma diventa un processo molto più articolato volto ad acquisire, mantenere ed incrementare rapporti a lungo termine e redditizi con i clienti target³⁹⁸. Quindi ora sono i clienti a guidare la domanda e l'impresa è impegnata a sviluppare la sua capacità di rispondere alle mutevoli esigenze dei clienti prima dei suoi rivali, creando valore per il cliente finale, finalizzato ad assicurare il successo dell'azienda nel tempo. Pertanto nella prospettiva analizzata, il cliente viene considerato il principale stakeholder aziendale per attivare virtuosi processi di creazione di valore.

Questi aspetti sono stati ben rappresentati da Parmudita (2016), secondo cui "*Nowadays, many companies should not only discuss about how to obtain profits from their products, which are successfully sold to their customers, but also they should be*

³⁹⁷ LA ROCCA M., "*La Balanced Scorecard*", op. cit.

³⁹⁸ BAGNARA B., "*La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance*", op. cit.

forced to use any other aspects that are able to give more impact for their long-term success. For examples, discussing about quality of their products, relationship between them and their customers and employees, and the production process as well as marketing. Those are the challenges for all managers who are not only struggling in achieving company's targets – high profits but also in achieving customer, employees and stakeholders satisfaction”.

Emerge quindi che l'impresa deve individuare degli indicatori capaci di catturare la sua capacità di soddisfacimento del cliente, in quanto strumento critico per il miglioramento della performance. L'individuazione di questi indicatori è certamente un percorso non facile, in quanto l'impresa è obbligata a indagare oltre i suoi confini per comprendere le variabili che danno maggior soddisfacimento al cliente. L'impresa non può limitarsi a indagini di mercato di tipo superficiale, ma deve approfondire con occhi oggettivi le attese dei clienti – attraverso ricerche di mercato o attività di benchmarking con aziende eccellenti che operino nel medesimo settore³⁹⁹ – cercando anche di anticiparli, per evitare disallineamenti tra la reale esigenza del cliente e la percezione dell'impresa, al fine di definire misure focalizzate su ciò che è reputato realmente critico.

Gli autori della BSC individuano alcune possibili variabili critiche essenziali per la determinazione degli indicatori della prospettiva dei clienti, quali:

- **il tempo**, inteso sia come capacità dell'impresa di ridurre i tempi necessari per servire il cliente e allungare la relazione con esso, con importanti conseguenze sui risultati economici, sia come capacità di rispettare i tempi di consegna. In quest'ultimo caso, l'impresa si focalizza sulla sua affidabilità e la sua capacità di rispettare quanto pattuito con il cliente, a prescindere dal tempo necessario per evadere l'ordine;
- **la qualità**, considerata fattore cruciale nel rapporto con il cliente, in quanto *in primis* consiste in un elemento distintivo rispetto alla concorrenza e *in secundis* rappresenta un antecedente fondamentale per la soddisfazione del cliente. All'interno del parametro qualità, oltre alle caratteristiche direttamente collegabili al prodotto o servizio offerto dall'impresa, si considerano anche gli interventi post vendita necessari per garantirne o ripristinarne la funzionalità (manutenzioni, reclami ..ecc.);
- **il prezzo**, considerato tra le variabili essenziali e determinanti nella soddisfazione del cliente, che necessita di continua gestione e monitoraggio per far fronte ai cambiamenti di mercato. Questo monitoraggio deve tenere in considerazione la tipologia di clientela servita e la sua sensibilità o meno alle variazioni di prezzo.

Nella prospettiva del cliente le misure e gli indicatori da utilizzare sono diversi a seconda dell'obiettivo che l'impresa intende raggiungere. Ad esempio un'impresa che intende aumentare la quota di mercato può utilizzare come indicatori: la quota di mercato

³⁹⁹ GATTI M., “*Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*”, op.cit.

e il numero di nuovi clienti. Un'impresa che vuole invece aumentare la soddisfazione della clientela può usare come indicatori: il livello di soddisfazione dei clienti, il tempo di consegna, l'efficacia dell'assistenza post-vendita, il numero resi, il numero di interventi di manutenzione..ecc.

3. La prospettiva dei processi interni

Dopo aver delineato gli obiettivi e le misure della prospettiva economico-finanziaria e quella dei clienti, è importante che l'impresa si interroghi sui processi interni in cui deve eccellere al fine di soddisfare quindi sia le aspettative degli azionisti in termini di risultati economico-finanziari sia le attese del consumatore finale target. Questo aspetto dimostra che l'impresa per raggiungere una buona performance aziendale e raggiungere delle competenze distintive, oltre a valutare i fattori esterni derivanti dal mercato deve tenere in considerazione gli elementi cruciali e strategici nella sua organizzazione interna. In particolare si tiene in considerazione delle performance nei processi interni dell'organizzazione quali la produttività, i costi e il ciclo di vita dei prodotti.

A differenza dei tradizionali sistemi di controllo – incentrati sul miglioramento delle unità di responsabilità già esistenti – la BSC si focalizza su un sistema di relazioni molto più ampio, essendo concentrata sulla performance a livello aziendale, sostenendo la creazione di nuove unità e non solo il miglioramento di quelle già esistenti.

Nell'ambito della definizione degli obiettivi dei processi interni si prende in considerazione sia il soddisfacimento dei clienti sia quello degli azionisti. Gli obiettivi della prospettiva dei processi interni e le misure atte a raggiungerli non sono da considerare una prerogativa dei soli manager dell'impresa, ma secondo Kaplan e Norton (1996) *“ciò va valutato anche alla luce dell'importanza di tutti quei soggetti che operativamente danno concreta attuazione a quanto deciso dal management aziendale”*. Quindi vanno collegati le decisioni dei manager con i pareri dei soggetti che occupano posizioni gerarchiche più basse nell'organizzazione, in quanto i primi sono i disegnatori della BSC, ma sarà l'operato dei secondi a determinare il concreto raggiungimento di elevata performance aziendale.

Le misure e gli indicatori più comuni nella prospettiva analizzata sono quelli atti a monitorare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni, dove efficacia viene intesa come capacità di raggiungere determinati obiettivi di output e efficienza, invece intesa in senso economico come la quantità di risorse necessarie per realizzare quel determinato output.

Kaplan e Norton hanno suddiviso la prospettiva dei processi interni in quattro tipologie di processi⁴⁰⁰:

- processi di gestione operative o *operation management process*, (ciclo acquisto-trasformazione-vendita) che studiano lo sviluppo e il sostegno delle relazioni con i

⁴⁰⁰ KAPLAN R. S., NORTON D. P., *“Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcome”*, Harvard Business School, 2004.

- fornitori, la gestione del processo produttivo, di distribuzione e di consegna dei prodotti ai clienti con la relativa gestione dei rischi assunti;
- processi di gestione dei clienti o *customer management process*, che studiano le misure e gli indicatori che attraggono il *customer value*, attraverso processi di selezione e acquisizione dei clienti, sviluppando e mantenendo la relazione nel tempo con gli stessi;
 - processi innovativi o *innovation process*, che studia lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, dando la possibilità all'impresa di entrare in nuovi mercati e di conseguenza acquisire nuova clientela;
 - processi sociali e di regolamentazione o *regulatory and social process*, che aiutano l'impresa a conquistare il diritto di operare nel Paese in cui svolge la propria attività economica, considerando l'ambiente economico circostante, la sicurezza, la salute, l'occupazione ..ecc. Quando l'impresa riesce ad avere una buona reputazione in questi ambiti, può facilmente acquisire personale altamente qualificato, ottenendo maggior efficienza ed efficacia nei processi relativi alle risorse umane.

Nella prospettiva dei processi interni, l'impresa può stabilire diversi obiettivi, in base alla strategia attuata, prendendo in considerazione diversi indicatori per la misurazione di tali obiettivi, come si esemplifica nella Tab. 2.5.

Tabella 2.5: Obiettivi e indicatori della prospettiva dei processi interni

Obiettivo	Indicatore
Aumentare la produttività o verificare il costo unitario di produzione	- Tempo di produzione (lead time) - Tempo di gestione degli ordini
Valutare la qualità	- Percentuale di processi con sistemi di controllo avanzati - Percentuale di difetti
Implementare innovazione aziendale	- Numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati in un certo arco temporale - Tempo di introduzione sul mercato (<i>time to market</i>) di nuovi prodotti in confronto con quello della concorrenza - Investimenti in ricerca e sviluppo

Fonte: nostra elaborazione

4. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

Questa prospettiva (chiamata a volte anche prospettiva dell'apprendimento e della crescita) si sofferma sul come l'impresa può migliorarsi per continuare a creare valore, cercando di individuare i *driver* necessari per realizzare gli obiettivi individuati nelle altre tre prospettive. Per raggiungere questo fine, l'impresa deve effettuare investimenti in

impianti così come in ricerca e sviluppo e in infrastrutture, costituite dalle persone, dai sistemi e dai processi.

Tra tutte quattro le prospettive della BSC, quella dell'innovazione e dell'apprendimento descrive gli *intangibile asset* ed il loro ruolo all'interno della strategia, basandosi sulla concezione che per conseguire obiettivi strategici di lungo periodo in termini sia di risultati economico-finanziari, sia quelli inerenti i clienti e i processi interni, è inevitabilmente necessario investire nella qualificazione e aggiornamento del personale così come in nuovi sistemi informativi e procedure. A tale fine la prospettiva dell'innovazione⁴⁰¹ identifica tre principali categorie su cui è necessario intervenire:

- **capacità del personale:** l'impresa deve pensare sia alla riqualificazione continua del suo personale, in modo che affianchino alle loro capacità manuali anche capacità di natura creativa, sia al suo grado di soddisfazione. Entrambi gli aspetti sono di grande importanza per l'aumento della produttività aziendale e per la qualità del servizio offerto alla clientela. In quest'ottica è molto importante attuare una continua condivisione degli obiettivi e dei valori imprenditoriali con il personale, per creare uno stretto rapporto basato sulla fiducia tra l'impresa e i suoi dipendenti. Questo tipo di rapporto oltre a creare un personale motivato e professionalmente capace nel suo ruolo, crea anche un personale ben informato sulle caratteristiche dei clienti e sui processi interni dell'impresa, offrendogli in questo modo tutti gli attrezzi che lo rendono consapevole nell'attuazione dei suoi comportamenti e le conseguenze economiche che ne possono avere;
- **capacità dei sistemi informativi:** avere un sistema informatico eccellente è alla base di un processo operativo sviluppato, che permette al personale di avere feedback rapidi e accurati sul prodotto o servizio realizzato, in modo da poter velocemente svolgere miglioramenti al processo, eliminando eventuali difetti presenti e riducendo di conseguenza i relativi sprechi e costi;
- **motivazione, empowerment ed allineamento:** per un buon apprendimento e crescita, l'impresa deve avere infine come focus la creazione di un buon clima organizzativo, per agevolare la motivazione e lo spirito di iniziativa dei dipendenti. Infatti il personale – pur avendo un buon accesso al sistema informativo aziendale e una buona preparazione professionale – contribuisce al reale successo imprenditoriale solo se è libero e autonomo nel prendere iniziative e se è ben

⁴⁰¹ Sul tema dell'importanza dell'innovazione sono interessanti gli spunti inseriti nel capitolo 1 di GUATRI L., *“Oltre la crisi. Riflessioni e proposte sui nodi che ostacolano la ripartenza”*, Academics & Consultants for Business, 2020. Si evidenzia in particolare come l'innovazione sia enfatizzata già nel 1912 da Schumpeter, che nello specifico parla di “imprenditore innovatore”: soggetto in grado di spostare il controllo dei fattori produttivi dal loro impiego normale e riorganizzarli in nuove combinazioni. Interessanti anche le parole di Popper del 1989 che collegava l'innovazione all'incessante aspirazione umana al miglioramento. L'autore del capitolo menzionato (SCHIESARI R.) illustra la crucialità dell'impresa di dover sapersi innovare continuamente: fattore critico per il successo delle imprese con forte impatto sulla competitività e sostenibilità delle imprese. Nei recenti tempi si assiste ormai a una continua instabilità delle imprese a livello globale, causata dalla riduzione del ciclo di vita dei prodotti, l'erosione rapida dei vantaggi competitivi a causa della velocità di circolazione dell'informazione e dei prodotti.

motivato ad agire nell'interesse dell'impresa. Infatti un dipendente autonomo a prendere iniziative, parteciperà in maniera attiva alla vita aziendale e svilupperà maggiormente la sua creatività, offrendo di conseguenza all'impresa la sua conoscenza, attraverso suggerimenti migliorativi dei processi, che possono migliorare la qualità del prodotto o servizio offerto.

Le tre categorie della prospettiva dell'apprendimento e della crescita appena delineate mostrano la centralità del fattore umano all'interno delle organizzazioni, in quanto le competenze, le attitudini e le emozioni dell'individuo svolgono un ruolo cruciale nella formulazione e realizzazione della strategia aziendale e nei processi di innovazione e cambiamento che l'impresa intende attuare.

Mentre le prospettive della clientela e dei processi interni individuano i fattori più decisivi per il successo attuale e futuro dell'impresa, la prospettiva dell'innovazione e della crescita individua l'infrastruttura necessaria per creare crescita e miglioramento a lungo termine, attraverso investimenti in capitale umano, capitale informativo e capitale organizzativo, misurando la loro abilità a gestire la complessità ed adattarsi al cambiamento.

Le misure per valutare la prospettiva dell'innovazione, come già visto per le altre tre prospettive, variano in base all'obiettivo che si intende raggiungere. La Tab. 2.6 esplicita a titolo d'esempio alcuni obiettivi e indicatori.

Tabella 2.6: Obiettivi e indicatori della prospettiva dell'apprendimento e della crescita

Obiettivo	Indicatore
Sviluppare le capacità di processo	- La percentuale del personale formato alla gestione del processo e della qualità - Totale ore di formazione all'anno per i dipendenti
Responsabilizzare il personale	- La percentuale del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi
Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale	- Indagine sul livello di soddisfazione del personale - Percentuale di turnover aziendale
Migliorare le capacità del sistema Informativo	- Percentuale dei processi con feedback in tempo reale

Fonte: nostra elaborazione

A conclusione della trattazione delle quattro dimensioni della BSC, un punto cruciale da mettere in evidenza è connesso all'importanza di definire i vari indicatori illustrati per

ciascuna prospettiva, finalizzati a misurare le variabili strategiche, ossia i c.d. KPI⁴⁰². Si tratta di una parte sensibile del processo di implementazione della BSC, in quanto questi indicatori vanno legati direttamente agli obiettivi strategici stabiliti e successivamente vanno sottoposti a un costante e continuo monitoraggio, in modo da intervenire tempestivamente in caso di esiti negativi per modificare le azioni strategiche da intraprendere.

La misurazione della performance aziendale tramite i KPI è essenziale in quanto *in primis* permette di identificare eventuali divari tra la performance raggiunta e quella desiderata e *in secundis* fornisce indicazioni sui progressi compiuti in modo da intercettare con precisione dove agire per colmare eventuali lacune e migliorare la performance. Nella Fig. 2.17 si forniscono a titolo d'esempio alcuni importanti indicatori di misurazione per ciascuna prospettiva, che cercano di inglobare gli obiettivi principali di ciascuna dimensione.

Figura 2.17: Indicatori/KPI delle quattro prospettive della BSC

<p style="text-align: center;">Economico-finanziaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flusso di cassa operativo su capital investito netto - Fatturato totale per attività - Margine di contribuzione - Fatturato da nuovi prodotti o attività - Margine di contribuzione per addetto - Fatturato per addetto - Redditività per addetto - ROI (%) - Redditività da nuovi prodotti o attività - <i>Economic Value Added</i> (EVA) - Misure di Solvibilità (%) - <i>Market to Book ratio</i> (MtB) 	<p style="text-align: center;">Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero di clienti - Numero di visite ai clienti - Quota di mercato - Numero di reclami - Vendite annue per cliente - Spese di marketing - Clienti persi - Durata media dei rapporti con i clienti - Tempo medio per gestione clienti - Vendite concluse per contatti di vendita - Indici di soddisfazione dei clienti - Indici di fedeltà dei clienti
<p style="text-align: center;">Processi interni</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempo per variazioni fuori standard - Durata dei processi interni - Potenza dell'IT/addetto - Puntualità Turnover del magazzino - <i>Lead time</i> per lo sviluppo prodotto - Impatto ambientale dell'uso dei prodotti - <i>Lead time</i> da ordine a consegna - Costo errori amministrativi/fatturato - Spese amministrativi/addetto 	<p style="text-align: center;">Apprendimento e crescita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero brevetti - Tasso di nuovi prodotti nel catalogo - Età media brevetti - Miglioramenti suggeriti/addetto - Spese di R&S/spese totali - Spese di sviluppo IT/spese IT - Indice di soddisfazione degli addetti - Ore in R&S - Investimenti in formazione/clienti - Indice di empowerment

Fonte: nostra elaborazione da La Rocca (*La Balanced Scorecard*)

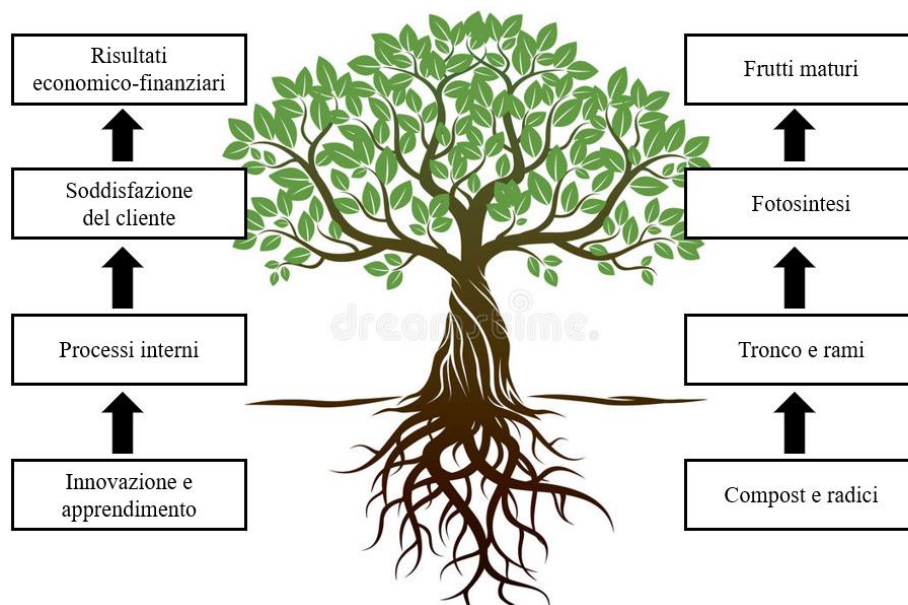
La spiegazione delle quattro prospettive della BSC può essere sintetizzata attraverso un'ottima rappresentazione da Pramudita (2016)⁴⁰³, secondo il quale il manager che deve implementare la BSC è equiparabile a un giardiniere che deve piantare un albero. L'obiettivo del giardiniere è quello di avere i frutti del suo albero, come il manager vuole ottimi risultati economico-finanziari. Il primo obiettivo si raggiunge con la cura iniziale

⁴⁰² Secondo Drucker P. "It is not possible to manage what you cannot control and you cannot control what you cannot measure!"

⁴⁰³ PRAMAUDITA C.D., *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument, Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*, op. cit.

della pianta con acqua e fertilizzanti, mentre il secondo obiettivo del manager si raggiunge con programmi di formazione che supportano i processi aziendali illustrati nella Fig. 2.18, paragonati alle radici dell'albero continuamente in crescita.

Figura 2.18: Le prospettive strategiche della Balanced Scorecard



Fonte: Nostra elaborazione e traduzione da Pramudita (2016)⁴⁰⁴

L'albero può essere letto anche in maniera inversa, se lo si analizza in termini di obiettivi: l'impresa per soddisfare le esigenze degli azionisti definisce *in primis* la prospettiva economico-finanziaria, e nello stesso tempo cerca di soddisfare le esigenze dei clienti. Successivamente, i processi interni definiscono le azioni che consentono il raggiungimento degli obiettivi sia dei clienti che degli azionisti, fino a guardare nell'ottica della prospettiva di apprendimento e crescita che offre la giusta guida per le altre tre⁴⁰⁵.

4.2 La mappa strategica

Per gestire e consolidare in maniera efficace le quattro prospettive della BSC, è necessario che il sistema di misurazione utilizzato espliciti i rapporti fra gli obiettivi e gli indicatori. Pertanto una buona BSC dovrebbe avere la capacità di descrivere la storia della strategia adottata e individuare esplicitamente il collegamento di causa-effetto tra i risultati ed i driver della performance dei risultati stessi. Evidentemente più l'impresa riesce a risalire nelle relazioni causa-effetto al vero fattore determinante un risultato, tanto più l'azione che si decide di intraprendere risulta efficace⁴⁰⁶. Il legame causa-effetto che intercorre tra le quattro prospettive, con i relativi obiettivi e indicatori viene chiamato

⁴⁰⁴ PRAMAUDITA C.D., "The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument, Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives", op. cit.

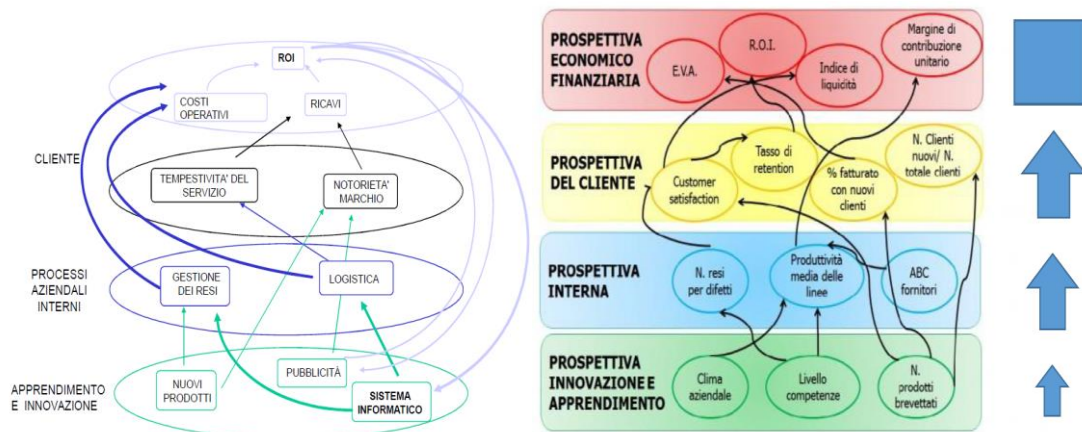
⁴⁰⁵ LA ROCCA M., "La Balanced Scorecard", Università della Calabria.

⁴⁰⁶ BARTOLACCI, "La Balanced Scorecard", Università di Macerata, <https://www.uniba.it/it/docenti/campobasso-francesco/attivita-didattica/Balancedscorecard.pdf>.

mappa strategica sviluppata da Kaplan e Norton nel 2001 – nove anni dopo la prima introduzione della BSC⁴⁰⁷ – per supportare il management nel descrivere e gestire l’interazione tra gli indicatori di performance nelle quattro prospettive della BSC. Si vuole così enfatizzare maggiormente il legame che intercorre tra gli obiettivi e le misure nelle varie prospettive, al fine di creare una catena di causa–effetto che si espande per tutto il sistema aziendale. Le mappe strategiche sono nate per fornire una rappresentazione grafica utile ai fini della comunicazione degli obiettivi aziendali a tutta l’impresa, illustrando i temi più strategici per l’organizzazione. Di fatto, elaborando la mappa strategica, l’impresa è costretta a individuare le relazioni di causa–effetto tra missione, intenti strategici e variabili di gestione operativa ad impatto strategico, selezionando poche e specifiche variabili, per ognuna delle quattro prospettive della BSC solo se legate da una relazione forte in grado di condizionare la realizzazione della strategia aziendale, con la consapevolezza che i risultati aziendali derivano proprio da questa relazione⁴⁰⁸.

La Figura 2.19 mostra la rappresentazione di una mappa strategica di un’impresa di prodotti alimentari freschi e di un’impresa nel settore dell’abbigliamento, in cui si evidenziano graficamente i collegamenti tra le misure adottate e gli obiettivi fissati, esplicitando di fatto il collegamento tra la formulazione della strategia e la sua effettiva esecuzione, partendo nella lettura del grafico dal basso fino ad arrivare in alto alla prospettiva economico–finanziaria, che esplicita i risultati ottenuti per effetto di tutte le misure attuate nelle altre tre prospettive.

Figura 2.19: due mappe strategiche a confronto: a sinistra un’impresa di prodotti alimentari freschi – canale grande distribuzione vs. un’impresa di abbigliamento rappresentata a destra della figura



Fonte: https://my.liuc.it/MatSup/2010/F24444/opic_5.pdf e www.cruscottodicontrollo.it

In entrambe le figure, la mappa strategica si costruisce partendo dall’esplicitazione di quei fattori critici di successo, che più incidono sulla performance di una delle quattro

⁴⁰⁷ La BSC è stata introdotta per la prima volta nel 1992 nell’articolo “The Balanced Scorecard. Measures that drive performance”, pubblicato dalla Harvard Business School.

⁴⁰⁸ Dimelube.us, “La Balanced Scorecard uno strumento per tradurre la strategia in azione”.

prospettive, determinando l'effetto creato sulla successiva prospettiva e così via fino ad arrivare alla prospettiva economico-finanziaria, solitamente posta in alto alla mappa strategica, in quanto secondo Kaplan e Norton essa rappresenta la sintesi di tutte le relazioni causali determinate in precedenza. Per comprendere il legame tra tutte le quattro prospettive, è utile prendere in considerazione come punto di partenza la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, posta alla base della mappa strategica, in quanto le competenze e le capacità dei dipendenti si riflettono sui processi interni, aumentando la qualità del processo e una riduzione del tempo di ciclo del processo, che di conseguenza comporta la puntualità nelle consegne al cliente, creando con lui un legame di fedeltà che lo lascia in una duratura relazione con l'impresa, che infine a sua volta, si riflette sul livello di redditività.

Per dare un quadro di sintesi all'intero processo della BSC, includendo anche la definizione e la rappresentazione della mappa strategica, si sintetizzano nella Tab. 2.7 le fasi della sua implementazione.

Tabella 2.7: Il processo della BSC

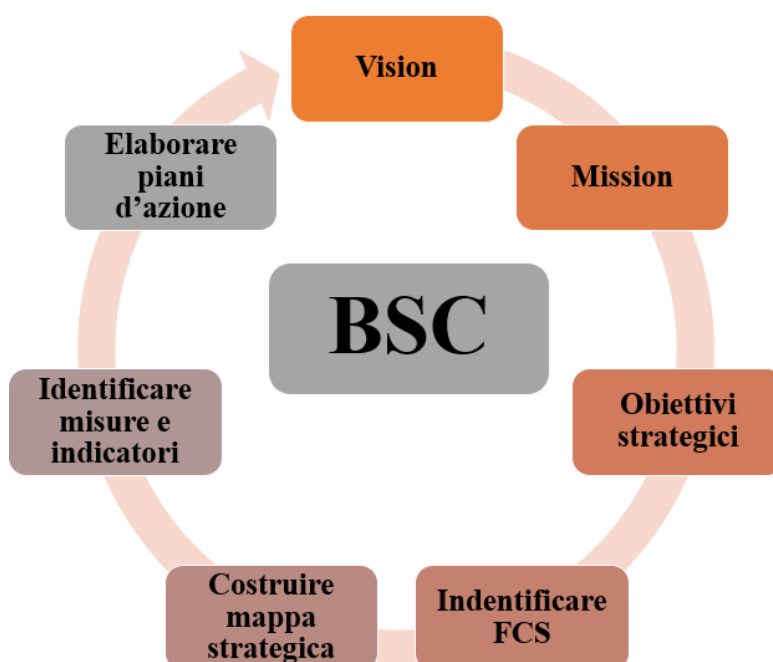
	Processo	Descrizione
1	<i>Vision</i>	Definizione dell'idea dell'imprenditore, l'ambizione, il "sogno" dell'impresa e ciò che questa vuole diventare nel futuro. Perché un'impresa fa ciò che fa nel modo in cui lo fa e secondo quali valori nel settore in cui opera?
2	<i>Mission</i>	Definizione in maniera precisa in che business è l'impresa e chi si vuole essere in quel business. In cosa vuole eccellere l'impresa?
3	Obiettivi strategici	Individuare gli intenti strategici o le politiche aziendali ai quali dare seguito se si vuole realizzare la missione predefinita, utilizzando le quattro prospettive della BSC. Attraverso quali obiettivi strategici si concretizza la <i>Mission</i> ?
4	FCS	Esplicitare i fattori critici di successo, che possono incidere sul livello delle performance delle quattro prospettive. Perché il cliente sceglie un fornitore piuttosto che un altro? Da cosa dipende la nostra capacità di soddisfare le esigenze/richieste dei clienti?
5	Mappa strategica	Elaborare la mappa strategica al fine di individuare le variabili di gestione operativa a valenza strategica. Quali sono le relazioni di causa/effetto tra obiettivi, variabili e processi critici?
6	Misure-Indicatori	Scelta dei parametri-indicatori chiamati a misurare le variabili strategiche. Cosa si deve misurare in ciascuna prospettiva e con quale parametro?
7	Valori target	Definizione per ogni parametro-indicatore di un valore target al

		fine di verificare se l'impresa sta operando secondo le previsioni. Il valore target rappresenta una soglia per poter apprezzare la bontà dell'agire aziendale.
8	<i>Main action</i>	Individuare le azioni più importanti che si ritiene opportuno intraprendere per perseguire i singoli target negli anni. Si tratta delle azioni operative da attivare per far funzionare tutto il sistema. Quali azioni si devono avviare per raggiungere i target desiderati?

Fonte: nostra elaborazione

Delineati gli aspetti cruciali della mappa strategica, nella Figura 2.20 si amplia la rappresentazione già in precedenza fornita nella Figura 2.15, esplicitando il proseguo della parte riguardante la BSC.

Figura 2.20: Il processo di impostazione della BSC



Fonte: nostra elaborazione

Emerge dall'analisi effettuata la valenza cruciale della mappa strategica ⁴⁰⁹, senza la quale non si può parlare di una BSC efficace, o addirittura neanche di una BSC⁴¹⁰. Si tratta di uno strumento che, oltre a fornire le basi per conoscere e avere piena coscienza del business aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione, contribuisce in maniera

⁴⁰⁹ KAPLAN R., NORTON D., "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, 2003, successivamente tradotto in "Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili", curato da Bubbio A. per la collana Isedi General Management (Isedi, Torino 2005).

⁴¹⁰ Su questo punto Malmi (2001) ha sottolineato che le organizzazioni che non hanno sviluppato mappe strategiche parallelamente all'introduzione della BSC hanno avuto una limitata rappresentazione dell'allineamento esistente tra le misure di performance e gli obiettivi strategici, conducendo queste organizzazioni ad affrontare seri problemi nella descrizione delle relazioni di causa-effetto.

determinante anche allo sviluppo della cultura manageriale. Affinché si raggiungano risultati di performance aziendale efficaci, la mappa strategica va condivisa a tutti i membri⁴¹¹ dell'organizzazione, in modo da renderli partecipi al successo aziendale.

5. Alcuni modelli statistici di previsione delle insolvenze aziendali

In letteratura i modelli di previsione delle insolvenze hanno subito importanti evoluzioni sia in termini di complessità che di competenze necessarie all'applicazione⁴¹². Si parla comunemente di “modelli di previsione delle insolvenze”, anche se sarebbe più opportuno parlare di “modelli di previsione della crisi”, sia perché l'insolvenza si manifesta solo nei più gravi di casi di crisi sia perché alcuni modelli evidenziano anche semplici situazioni di difficoltà finanziaria di un'impresa, che avvengono molto prima di una situazione d'insolvenza.

In questo paragrafo si intende offrire un quadro di sintesi relativo ai più noti modelli di previsione delle insolvenze offerte dalla letteratura. Si vuole comprendere in particolare, come è stato trattato il tema della prevenzione precoce della crisi e sulla base di quali parametri i modelli distinguono tra un'impresa in salute e una in stato patologico.

Gli strumenti di previsione della crisi d'impresa hanno l'obiettivo di individuare alcuni idonei segnali di allerta che permettono di esprimere un giudizio sulla situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in base sia a informazioni storiche che previsionali.

La teoria distingue tra due modelli di previsione della crisi⁴¹³: teorici ed empirici.

I modelli teorici si basano su parametri e ipotesi astratte. I più noti⁴¹⁴ sono quelli elaborati da Wilcox (1971)⁴¹⁵ e da Scott (1981)⁴¹⁶: sulla base di specifiche caratteristiche di un'azienda, ne definiscono a priori la probabilità che possa fallire entro un periodo di tempo predeterminato, utilizzando un approccio meramente deduttivo. L'applicazione pratica di questo tipo di modelli non ha avuto successo in quanto ha riscontrato molti limiti quali la sensibilità alla valutazione preventiva dei parametri scelti come

⁴¹¹ Kaplan e Norton affermano infatti che comunicare la strategia ai dipendenti rappresenta un fondamentale fattore critico di successo. Su questo compito, le mappe strategiche rendono più agevole ai dipendenti la comprensione delle relazioni di causa ed effetto tra le misure di performance impiegate.

⁴¹² GABIANELLI L., “*Modelli di gestione anticipata delle crisi: la previsione delle insolvenze*”, Franco Angeli, 2013.

⁴¹³ Altri studiosi raggruppano invece i metodi di previsione della crisi in: 1) metodi basati sull'intuizione 2) metodi basati sull'analisi per indici e 3) metodi basati su modelli (Gabianelli 2013).

⁴¹⁴ Modello di Wilcox e Scott entrambi trattati in ROSSI C., “*Indicatori di bilancio, modelli di classificazione e previsione delle insolvenze aziendali*”, Giuffrè, Milano, 1988.

⁴¹⁵ WILCOX J.W., “*A gambler's ruin prediction of business failure using accounting data*”, in Sloan Management Review, 1971.

⁴¹⁶ SCOTT J.T., “*The probability of bankruptcy: a comparison of empirical predictions and theoretical models*”, Journal of Banking and Finance, 1981.

riferimento⁴¹⁷ e la possibilità di rilevare solo situazioni di illiquidità aziendale e conseguente incapacità di prevedere con anticipo i sintomi della crisi.

I modelli empirici si basano invece sull'osservazione di dati reali. La letteratura fornisce numerosi modelli di questa tipologia: distinti in base al loro grado di complessità, sono accomunati dall'approccio induttivo e statistico che utilizzano per determinare una situazione di crisi. Questi modelli sono principalmente usati nel mondo bancario per il *credit scoring*⁴¹⁸, ossia per misurare il rischio di credito delle aziende clienti.

I modelli di previsione sono accomunati dall'obiettivo di individuare lo stato di crisi di un'impresa al fine di intervenire con tempestività per risollevare, per tempo, le sorti dell'azienda. Infatti “una crisi tempestivamente diagnosticata e gestita nella prospettiva dello sviluppo porterà con sé non solo un miglioramento delle competenze dei membri dell'organizzazione e l'introduzione di innovazioni gestionali, bensì anche l'accrescimento del livello di coesione del gruppo imprenditoriale e l'accumulo di un effetto esperienza molto utile per la prevenzione di crisi future. In ogni caso, sia pur con i predetti caratteri positivi, la crisi resta comunque un evento traumatico per l'azienda. E' auspicabile pertanto, che le imprese, anche quelle di piccole dimensioni, si dotino di meccanismi finalizzati a prevenire piuttosto che a curare lo stato di degenerazione”⁴¹⁹. Spesso è questo il problema principale delle imprese: il non considerare i vari segnali d'allarme della crisi, che permettono di evitare i possibili effetti dannosi. Solo un monitoraggio continuo e capillare dell'andamento dell'impresa – affiancato a un report gestionale accurato – potrebbe consentire di riconoscere e intervenire alle prime avvisaglie di crisi.

A fronte di questa esigenza, sono state sviluppate tre principali tecniche di previsione delle insolvenze aziendali, basate rispettivamente su: l'intuizione, l'analisi di bilancio e i metodi statistici o modelli. Le si analizzano di seguito:

1. Tecniche di previsione basate sull'intuizione

I metodi fondati sull'intuizione si basano sulla riconoscibilità esterna dei fattori di crisi (Guatri, 2019) quali l'appartenenza a settori in crisi, un calo della domanda, inefficienze produttive o commerciali, perdite di quote di mercato, bilanci in perdita e così via. Si tratta di fattori che evidenziano uno stadio già avanzato della crisi, in quanto – ad esempio – un bilancio che chiude in perdita fa riferimento a una azienda che di fatto ha già manifestato i propri effetti negativi agli stakeholders. Sebbene possano aiutare a monitorare l'andamento dell'azienda, questi metodi trovano il limite di non poter

⁴¹⁷ CORONELLA S., “*I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*”, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, settembre–ottobre 2009.

⁴¹⁸ Tra i modelli più usati dagli enti creditizi troviamo: l'analisi sommaria, la tecnica del punteggio, l'analisi di bilancio per indici, l'analisi univariata, l'analisi multivariata, i componenti principali, l'analisi RPA, le reti neurali, gli algoritmi genetici e gli insiemi sfocati.

⁴¹⁹ A. ARCARI, “*Prevenire la crisi e gestire il turnaround nelle PMI attraverso le analisi economiche*”, Università dell'Insubria, 2004/2005.

consentire di individuare con il dovuto anticipo l'eventuale crisi prima della sua manifestazione.

2. Tecniche basate sull'analisi di bilancio

Questi metodi sono considerati abbastanza complessi, in quanto richiedono una buona conoscenza delle tecniche ragioneristiche. Il loro fine è verificare la capacità dell'impresa di operare secondo economicità, ossia la capacità di perseguire e mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico, finanziario e monetario.

L'analisi di bilancio⁴²⁰ si basa su due fasi principali: una fase di riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale e una fase di elaborazione dei flussi di cassa e di un insieme di indici/indicatori elaborati sulla base dei risultati ottenuti dalla riclassificazione di bilancio.

Gli indici di bilancio sono frequentemente utilizzati per misurare e interpretare le performance aziendali *“in quanto conducono ad un giudizio sulla situazione complessiva dell'impresa e ad una valutazione delle condizioni di equilibrio sotto l'aspetto economico, finanziario e monetario. La capacità di leggere ed interpretare la performance aziendale si accresce quando si dispone di bilanci significativi e uniformi, che riflettono costantemente la realtà dell'impresa e il normale svolgersi della gestione”*⁴²¹. Sotto questa prospettiva l'utilizzo degli indici di bilancio come strumento di previsione della crisi richiama molto gli indicatori che misurano le performance reddituali e finanziarie delle imprese, esaminati *supra*, con riferimento all'analisi delle *performance* aziendali tramite il modello della formula strategica e del modello della *Balanced Scorecard*. Infatti la formula strategica individua un insieme di indicatori che misurano diverse dimensioni del fenomeno aziendale letto nella prospettiva sistemico vitale e, il modello della BSC prevede invece un sistema di gestione e misurazione dell'andamento aziendale che collega gli obiettivi strategici a indicatori complessivi di *performance*⁴²².

Gli indici di bilancio sono molto utili per valutare la rischiosità di un'impresa, attraverso un loro confronto con la media del suo settore di riferimento. Dall'analisi degli indici di bilancio è infatti possibile verificare ed accertare con un grado accettabile di attendibilità l'eventuale presenza di scostamenti. Quando uno o più indici mostrano palese scostamento peggiorativo, si può ritenere che l'impresa è soggetta a squilibri interpretabili come fattori latenti di crisi⁴²³.

Oltre a consentire un confronto con altre aziende del medesimo settore, l'analisi di bilancio consente anche di valutare la presenza o meno di scostamenti tra risultati conseguiti e obiettivi prefissati ad una certa data, con la possibilità anche di confrontare

⁴²⁰ Per approfondire il metodo dell'analisi di bilancio per la previsione della crisi cfr VERONA V., PIEROTTI M., *“L'evoluzione del contributo dell'analisi di bilancio nello studio dei dissesti”*, in PODDIGHE F., MADONNA M. (a cura di), *“I modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti”*, Giuffrè, Milano, 2006.

⁴²¹ PENCARELLI (2001).

⁴²² GABIANELLI L., *“Modelli di gestione anticipata delle crisi: la previsione delle insolvenze”*, Franco Angeli, 2013.

⁴²³ GUATRI (1986).

l'evoluzione del bilancio negli anni per avere un quadro sull'andamento dell'azienda, esprimendo anche un giudizio sul suo stato di salute. Per svolgere questo tipo di confronti e interpretazioni è necessario rispettare alcune importanti condizioni quali la similarità in termini organizzativi, strutturali o produttivi tra le imprese, in modo da avere una rappresentazione delle voci in bilancio che rispecchia la stessa base di costruzione e formazione.

Tutti questi motivi fanno dell'analisi di bilancio un importante strumento di diagnosi della gestione d'impresa. Tuttavia l'utilizzo della tecnica degli indici di bilancio presenta alcuni evidenti limiti.

Il primo limite riguarda il calcolo degli indici, in quanto fondato sui dati di bilancio, documento che non sempre rappresenta in maniera fedele la situazione aziendale. Infatti è riconosciuto tra gli operatori aziendali il problema della esatta e corretta corrispondenza tra i dati contabili e la situazione reale dell'impresa a causa di alcuni fenomeni quali errori, incertezze e indeterminazione⁴²⁴. Quest'ultima rappresenta il fattore di maggiore instabilità, a causa del problema delle stime operate sulle grandezze soggettive, ai fini dell'accertamento del patrimonio e del reddito di periodo⁴²⁵. Altro problema nell'utilizzo dei dati di bilancio deriva dalla presenza delle c.d. "politiche di bilancio", che possono far emergere dei risultati di bilancio alterati rispetto alla situazione reale, per raggiungere determinati scopi del management (esempio al fine di ottenere affidamenti bancari, il bilancio viene alterato per mostrare una situazione debitoria diversa da quella reale). Quindi un problema non di poco conto è dato dalla determinazione delle voci soggettive del bilancio, dove gli amministratori godono di un certo margine di discrezionalità, che permette loro un utilizzo strumentale delle valutazioni di bilancio, fino addirittura in alcuni casi – laddove si ecceda nell'uso della discrezionalità – a rilevare dei bilanci manifestamente falsi. Questo tipo di politiche derivano dalla reticenza⁴²⁶ e indisponibilità dell'imprenditore a fare emergere la presenza di segnali di crisi.

Gli indici di bilancio devono essere tra loro collegati a sistema e interpretati in maniera congiunta affinché forniscano delle informazioni attendibili. In questa prospettiva risulta utile attribuire agli stessi dei "pesi", così da garantire una visione omogenea della situazione, tenendo conto che non tutti gli indici hanno lo stesso grado di importanza⁴²⁷.

Infine altro importante limite degli indici di bilancio riguarda le lunghe tempistiche di redazione del bilancio, che comporteranno la sua riclassificazione in tempi non utili per riconoscere eventuale presenza di fasi negative della gestione.

⁴²⁴ A proposito del fenomeno dell'indeterminazione Cattaneo (1959) ha affermato che consiste "nell'impossibilità logica di attribuire un'unica misura agli aspetti quantitativi di un fenomeno".

⁴²⁵ CATTANEO M., *"Le misurazioni d'azienda. Aspetti di errore, di indeterminazione, di incertezza"*, Giuffrè, Milano, 1959, pag. 218.

⁴²⁶ PACCHI S., *"L'allerta tra la reticenza dell'imprenditore e l'opportunità del creditore. dal codice della crisi alla composizione negoziata con un cenno allo schema di decreto legislativo recante modifiche al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza"*, Ristrutturazioni aziendali, 14 marzo 2022.

⁴²⁷ Nel 1914 Alexander Wall sottolinea alcuni limiti della "pesatura" degli indici, in quanto caratterizzata dal rischio di "soggettività", che può compromettere l'affidabilità dell'intero sistema. Questo tipo di rischio può essere superato con l'utilizzo di tecniche statistiche.

Visti i limiti dell'analisi di bilancio Guatri (1986) propone alcune importanti integrazioni alla stessa in tre principali ambiti: ambito finanziario, prendendo in considerazione il rapporto tra credito utilizzato e credito disponibile, l'entità e frequenza degli sconfinamenti, la misura di ritorno degli effetti scontati, la puntualità nel pagamento dei fornitori e dei contributi sociali; ambito manageriale, considerando la validità e motivazione del management, il profilo direzionale dinamico o conservativo; e infine ambito competitivo, esaminando l'andamento storico delle vendite, l'andamento delle quote di mercato, la validità del portafoglio prodotti, il grado di rinomanza e accettazione dei prodotti, l'intensità dell'azione pubblicitaria e la validità dell'organizzazione di vendita⁴²⁸.

Integrando questi elementi all'analisi di bilancio si può ottenere un valido strumento di diagnosi di una potenziale crisi. Infatti "la conoscenza delle condizioni ambientali, settoriali e di mercato dell'azienda osservata integra, andando oltre il bilancio d'esercizio, il supporto informativo dell'analista e gli consente, al di là di inesistenti automatismi, di inquadrare e rilevare in modo corretto i fenomeni dell'impresa"⁴²⁹.

3. Tecniche basate sui metodi statistici o sui modelli

I primi studi sull'utilizzo di modelli basati su metodi statistici per la previsione delle insolvenze risalgono agli anni trenta, dopo la Grande Depressione, periodo in cui si utilizza per la prima volta la discriminante univariata. L'obiettivo principale di questi studi era quello di prevedere un'insolvenza aziendale, attraverso la selezione degli indicatori di bilancio che per la loro significatività riescano a individuare momenti patologici dell'attività d'impresa anni prima del verificarsi dell'anomalia. Infatti per poter formulare delle ipotesi sulla prevedibilità o meno dell'insolvenza, la maggior parte degli studi osservava l'andamento di alcuni indicatori di aziende fallite negli anni precedenti il fallimento.

Gli studi basati sulla statistica hanno preso forma principalmente nel 1968, a seguito del contributo di Altman, che ha offerto al mondo aziendalistico lo strumento cardine in materia di previsione e prevenzione della crisi d'impresa.

I modelli di previsione della crisi basati su metodi statistici sono numerosi e ai fini di questo elaborato risulta sia complesso che di poca utilità esporli tutti. Per questo motivo, nella Tab. 2.8 si fornisce una panoramica dei principali modelli, seguendo l'ordine cronologico con cui sono stati studiati.

Tabella 2.8: Modelli e studi della previsione delle insolvenze basati su metodi statistici

Modello/studio	Descrizione
Smith (1930)	Analizza 29 aziende fallite nei primi anni Venti, individuando quattro indici essenziali che mostrano negli otto anni precedenti il

⁴²⁸ GABIANELLI L., "Modelli di gestione anticipata delle crisi: la previsione delle insolvenze", op.cit.

⁴²⁹ ROSSI C. (1988).

	<p>verificarsi dell'insolvenza, dei segnali di progressivo indebolimento dell'azienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitale netto/Attività fisse; - Riserve/Totale attività; - Attività fisse/Totale attività e, - Capitale circolante/Totale Attività.
Fitz Patrick (1931)	<p>Analizza l'andamento del trend di 20 aziende fallite negli Stati Uniti tra il 1920 e il 1929, individuando quattro indici (dagli originari 13 indici utilizzati), che mostrano nei due anni precedenti l'insolvenza dei segnali di debolezza dell'impresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reddito netto/Capitale netto; - Capitale netto/Attività fisse; - Capitale netto/Totale debiti; - Attività liquide e crediti /Passività correnti. <p>Confronta gli indici delle 20 imprese fallite con quelli di un'azienda sana con caratteristiche simili, constatando che le aziende sane hanno indici migliori rispetto a quelle fallite almeno nei tre anni precedenti l'insolvenza.</p>
Ramser e Foster (1931)	<p>Analizza 51 aziende fallite tra il 1920 e il 1927 attraverso l'utilizzo di 33 indici, tra cui i seguenti 13 sono considerati i più significati ai fini della previsione dell'insolvenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività correnti/passività correnti; - Attività liquide e crediti/passività correnti; - Rimanenze/attività correnti; - Capitale netto/totale attività; - Capitale netto/attività fisse; - Attività correnti/attività fisse; - Capitale circolante/totale attività; - Reddito netto/capitale netto; - Reddito netto/totale attività; - Reddito netto/vendite; - Vendite /rimanenze; - Vendite/totale attività; - Vendite /capitale netto.
Smith e Winakor (1935)	<p>Analizza 183 aziende fallite tra il 1923 e 1931. Individua tre fondamentali indici che rilevano l'approssimarsi dell'insolvenza, elencati di seguito in ordine di importanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitale circolante/Totale attività; - Capitale netto/Attività fisse e, - Attività fisse/Totale attività. <p>Anche qui si evidenzia l'aggravamento del valore medio degli indici delle aziende anomale negli anni precedenti l'insolvenza.</p>

<p>Wall (1936)</p>	<p>È il pioniere nell'ambito degli studi con approccio multivariato⁴³⁰, caratterizzati peraltro da una estrema semplicità metodologica, dalla assenza di qualsiasi modello di previsione e spesso di un valido termine di confronto.</p> <p>Seleziona sette indici, dando a ognuno di essi un diverso peso di importanza secondo il seguente elenco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività correnti /Passività correnti (25%); - Capitale netto/Totale debiti (25%); - Capitale netto/Attività fisse (15%); - Vendite/ Crediti vs clienti (10%); - Vendite/Rimanenze (10%); - Vendite/Attività fisse (10%); - Vendite /Capitale netto (5%). <p>Lo studio porta ad ottenere un indicatore sintetico per ogni azienda, che consideri contemporaneamente più indici.</p>
<p>Merwin (1942)</p>	<p>Analizza gli indici di bilancio di 581 aziende di piccole dimensioni, di cui 200 anomale, appartenenti a cinque differenti settori di attività. Confronta gli indici di bilancio con i valori medi del settore e individua i seguenti tre indici che si ritengono utili per prevedere le anomalie da quattro a sei anni prima che queste avvengano, a seconda del settore analizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitale circolante/Totale attività; - Capitale netto/Totale passività; - Attività correnti/Passività correnti.
<p>Tamari (1966)</p>	<p>Analizza 28 aziende anomale tra il 1956 e 1960 attraverso dieci indicatori, che vengono confrontati con quelli delle aziende sane. Utilizza l'approccio multivariato, assegnando punteggi diversi a ogni indicatore di bilancio per ottenere un indice complesso che esprima il livello di rischio di un'azienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mezzi propri/Totale debiti 25; - Trend del reddito 25; - Attività correnti/Passività correnti 20; - Valore della produzione/Scorte 10; - Vendite/Crediti vs clienti 10; - Valore della produzione/Capitale circolante 10. <p>La somma dei punteggi sopra esposti rappresenta l'indice complesso che rileva che, nei tre anni precedenti l'insolvenza, le aziende anomale hanno un indice di rischio più basso delle aziende sane.</p>

⁴³⁰ L'analisi discriminativa multivariata applicata in ambito aziendale deriva dal cruciale contributo di Fischer (1936), che propone di utilizzare una combinazione lineare delle osservazioni, capace di marcare la differenziazione tra due gruppi osservati (nel caso dei modelli di previsione delle insolvenze aziendali si differenzia tra imprese sane e imprese anomale).

<p>Beaver (1966)</p>	<p>Analizza 79 imprese sane e 79 imprese in difficoltà (simili per settore e capitale investito) a cui applica trenta indici di bilancio, confrontando i risultati finali ottenuti e individuando solo i seguenti cinque indici più significativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività correnti/Passività correnti; - Totale debiti/Totale attività; - Reddito Netto/Totale Attività; - Cash flow/Totale debiti; - Capitale circolante/Totale attività. <p>Anche questo studio mostra che in ogni anno considerato, le aziende sane presentavano rapporti diversi dalle aziende in difficoltà. Unico limite di questo studio è la considerazione individuale di ogni indice, senza la rilevazione delle relazioni che intercorrono tra tutti i rapporti di bilancio. Ogni indice è espressione solo di una parte della complessità aziendale e leggerlo da solo senza evidenziare la sua correlazione con gli altri indici di bilancio non permette di esprimere un giudizio su tutta la realtà aziendale (limite successivamente superato dalle tecniche di analisi statistica multivariata).</p>
<p>Altman (1968)</p>	<p>Analizza 66 aziende, suddivise in due gruppi: aziende sane e aziende fallite. A ogni azienda sana corrisponde un'azienda fallita operante nello stesso settore e di medesime dimensioni (vengono escluse le aziende di grandi e piccole dimensioni, in quanto per le prime all'epoca il loro fallimento veniva considerato un evento abbastanza raro e per le seconde invece perché vi era difficoltà nel reperire i loro dati)⁴³¹.</p> <p>Si tratta di uno studio innovativo, in quanto collega la tradizionale analisi tramite indici con tecniche statistiche rigorose, utilizzando l'analisi statistica discriminante⁴³².</p> <p>Lo studio si è basato inizialmente su 22 indici, che rappresentano le variabili indipendenti del modello, capaci di prevenire casi di difficoltà aziendale, successivamente ridotti ai seguenti 5 indici che compongono la funzione discriminante, considerati i migliori ai fini della previsione delle insolvenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - X1 : Capitale circolante netto/Totale attività; - X2 : Utili non distribuiti (riserve)/Totale attività; - X3 : Risultato ante imposte/Totale attività;

⁴³¹ Questo punto è stato successivamente criticato da Zavgren (1983) in quanto ritiene che l'analisi discriminativa richiede che le aziende oggetto del campione di analisi siano selezionate casualmente e non secondo caratteristiche scelte a priori, altrimenti i parametri stimati possono essere soggetti a distorsione.

⁴³² È una tecnica che permette di classificare un insieme di unità statistiche in due o più gruppi individuati a priori (imprese sane e imprese fallite), sulla base di alcune caratteristiche già note, al fine di collocare un'impresa in uno dei due possibili gruppi individuati mediante l'utilizzo di una serie di variabili (discriminanti) costituite, nel caso specifico, dagli indici di bilancio.

	<ul style="list-style-type: none"> - X4 : Valore di mercato del capitale netto/Totale debiti; - X5 : Vendite/Totale attività. <p>Sulla base di questi cinque indici, è stata costruita la seguente funzione discriminante:</p> $Z = 0.012 X1 + 0.014 X2 + 0.033 X3 + 0.006 X4 + 0.999 X5$ <p>L'applicazione di questa funzione discriminante ha avuto grande successo per i soddisfacenti risultati ottenuti. Ha infatti riclassificato correttamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il 95% delle aziende, utilizzando i dati di bilancio dell'anno precedente l'insolvenza e, - l'83% utilizzando i dati di bilancio al secondo anno precedente l'insolvenza. <p>Il successo di questo studio ha dato avvio ad una serie di successive ricerche a livello internazionale, basate sull'analisi discriminante multivariata.</p>
<p>Johnson (1970)</p>	<p>è il primo a criticare il modello di Altman, sulla base delle seguenti argomentazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilizzo degli indici di bilancio non permette di prevedere una futura insolvenza, in quanto esprimono il risultato di situazioni passate, essi possono solo tentare di ricercare le cause di una crisi d'impresa, ma non prevenirla; - gli indici di bilancio rappresentano una fotografia della gestione dell'impresa in un dato esercizio e non possono descrivere un fenomeno dinamico come quello della crisi o del fallimento; - non si possono effettuare confronti tra settori d'attività diversi o periodi temporali differenti attraverso gli indici di bilancio, in quanto quest'ultimi assumono significato solo se comparati con quozienti standard o dell'azienda in tempi diversi o di aziende simili.
<p>Deakin (1972)</p>	<p>Analizza 64 aziende suddivise equamente tra imprese sane e imprese anomale (aziende fallite o in corso di procedura concorsuale tra il 1964 e il 1970). Applica sia il modello univariato di Beaver (1966) sia quello multivariato di Altman (1968), per cogliere gli aspetti positivi di entrambi.</p> <p>A ogni azienda anomala del campione corrisponde una sana, che opera nello stesso settore, con le stesse dimensioni e la stessa</p>

	<p>annualità di valori di bilancio.</p> <p>I risultati dello studio del modello univariato confermano quelli già ottenuti da Beaver, evidenziando che l'indice più significativo ai fini della previsione della crisi è il seguente: $\text{Cash flow/Totale debiti}$⁴³³.</p> <p>Per lo studio multivariato si varia invece il campione oggetto di analisi, in quanto alle 32 aziende anomale si aggiungono altre 32 aziende sane, ma questa volta selezionate in maniera completamente casuale, senza tener conto delle loro caratteristiche.</p> <p>I risultati ottenuti da questo secondo approccio mostrano che il modello ha una alta capacità predittiva nei tre anni precedenti l'anomalia e che la scelta degli indici da utilizzare è cruciale, in quanto devono rappresentare tutte le dimensioni strutturali⁴³⁴ dell'azienda e vanno utilizzati in maniera sistemica per ottenere dei buoni risultati.</p>
<p>Libby (1975)</p>	<p>Analizza 60 aziende equamente divise in aziende fallite e aziende sane, scelte in modo casuale dal campione utilizzato da Deakin nel 1972.</p> <p>L'obiettivo dello studio è verificare se la capacità predittiva delle informazioni ottenibili da determinati indici di bilancio sia insito nell'abilità dell'impresa di utilizzare le informazioni nell'ambito di previsione delle insolvenze aziendali.</p> <p>Sulla base della tecnica dei componenti principali, si individuano le seguenti cinque dimensioni rilevanti di un'impresa, a ciascuna delle quali viene associato un particolare indice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redditività: $\text{Reddito netto/Totale attività}$; - Turnover: $\text{Attività correnti/Vendite}$; - Liquidità: $\text{Attività correnti/Passività correnti}$; - Composizione dell'attivo: $\text{Attività correnti/Totale attività}$; - Tesoreria: $\text{Cash/Totale attività}$. <p>Dopo esperimenti, lo studio raggiunge risultati soddisfacenti, dimostrando sia la capacità dei cinque indici di favorire e prevedere le insolvenze aziendali sia l'utilità dell'utilizzo della tecnica delle componenti principali, come alternativa ai metodi tradizionali di riduzione del numero delle variabili indipendenti.</p> <p>L'unico limite dello studio consiste nella modalità dell'esperimento, in quanto questo prevedeva il coinvolgimento di 43 operatori che dovevano classificare un'azienda come sana o anomala utilizzando gli indici selezionati da Libby, sapendo che metà delle aziende incorrono entro tre anni in una situazione anomala: informazione non</p>

⁴³³ È l'indice dotato della migliore capacità discriminatoria.

⁴³⁴ La rappresentazione ottimale degli indici fa in modo che per ogni aspetto rilevante della gestione aziendale corrisponda un indice.

	disponibile nella realtà.
Altman, Haldeman e Narayanan (1977)	<p>Analizzano 58 aziende sane e 53 aziende anomale con due principali caratteristiche: stesso settore di appartenenza e stesso anno di disponibilità del bilancio per proporre il nuovo modello Zeta di classificazione delle insolvenze. Sono individuati i seguenti sette indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - X1 = Utili prima degli interessi e delle imposte/Attività totali; - X2 = 1 / Scarto tipico di X1 (stabilità degli utili); - X3 = Log * Utili prima degli interessi e delle imposte/Oneri finanziari; - X4 = Riserve/Attività totali (Redditività cumulata); - X5 = Attività correnti/Indebitamento a lungo termine; - X6 = Valore di mercato dei mezzi propri/Capitale permanente (indice di capitalizzazione che utilizza le medie quinquennali del quoziente); - X7 = Log * attività totali/1 (indice di dimensione). <p>È utile sottolineare che il modello Zeta utilizza indici tradizionali, integrandoli con un indice di dimensione (X7), ottenendo ottimi risultati (vengono riclassificati il 96,2% delle aziende fallite e l'89,7% delle aziende sane nell'esercizio precedente l'insolvenza). Si ottengono buoni risultati anche nella riclassificazione delle aziende fino a cinque anni prima dell'anomalia, ottenendo di fatto performance migliori rispetto allo Z-score originario.</p>
Deakin (1977)	<p>Analizza 80 aziende sane e 63 aziende anomale, scelte in modo casuale, considerando solo la disponibilità dei bilanci nei due anni precedenti il fallimento nell'arco temporale tra il 1964 e 1969.</p> <p>Al campione di aziende anomale e sane si applicano i cinque indici stabiliti da Libby (1975), per verificare sia la frequenza che la natura delle errate classificazioni delle aziende derivante dall'uso del modello di classificazione basato sull'analisi discriminativa e sugli indici di bilancio.</p> <p>Lo studio dimostra che, nonostante il modello fornisca un alto grado di accuratezza nella previsione delle insolvenze aziendali, esso comunque presenta il limite di fornire errate classificazioni di aziende sane. Infatti il modello ha classificato un numero di aziende nel gruppo "anomale", maggiore rispetto a quelle che hanno poi fallito nella realtà.</p>
Friedman, Altman, Kao, Marais, Pattel, Wolfson, Espahbodi	<p>Sono i pionieri della costruzione di modelli di previsione delle insolvenze, attraverso l'applicazione degli alberi decisionali (analisi RPA) e il loro confronto con le altre tecniche già studiate, soprattutto con i modelli discriminanti di Altman.</p> <p>Alcuni studi di RPA sono stati applicati anche per classificare i</p>

(1984–1998)	prestiti bancari e per la previsione dell'insolvenza in ambito bancario.
Brabazon e Keenan (2004)	<p>Esaminano 178 imprese americane quotate, sane e anomale, nel periodo tra il 1991 e il 2000 attraverso l'utilizzo sia della tecnica delle reti neurali che quella degli algoritmi genetici, confrontando infine i risultati con la tecnica dell'analisi discriminante.</p> <p>Il modello "ibrido" considerato classifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'86,7% delle imprese, un anno prima del fallimento; - il 76,6% delle imprese tre anni prima del fallimento; - l'80,7% delle imprese appartenenti al campione di verifica. <p>Il modello che utilizza l'analisi discriminante classifica invece in maniera corretta rispettivamente l'81,7%, 75,0% e 76,0%.</p> <p>Lo studio fa emergere che l'insolvenza di un'azienda può essere prevista, attraverso un modello ibrido in maniera più efficace rispetto a un modello basato sull'analisi di scriminante.</p>

Fonte: nostra elaborazione da Gabianelli (2013)⁴³⁵

Esaminati i vari modelli sintetizzati nella Tab. 2.8, si sottolinea che il modello "Z-Score" di Altman ha costituito lo strumento cardine per la previsione e prevenzione della crisi d'impresa, in quanto dai vari esperimenti fatti dimostra un alto grado di affidabilità (con una percentuale di errore compresa tra il 15% ed il 25%)⁴³⁶.

Il successo del modello di Altman ha portato molti studiosi ad utilizzarlo anche per studiare il fallimento di importanti aziende in specifici momenti storici, sia a livello nazionale che internazionale. Più in particolare **Gerantonis, Vergos e Christopoulos (2009)** hanno utilizzato lo Z-score di Altman per verificare la sua capacità di prevedere il fallimento delle aziende in Grecia fino a tre anni prima del loro dissesto⁴³⁷. Lo studio ha dato buoni risultati, in quanto ha classificato correttamente nel gruppo "anomale" il 66%⁴³⁸ delle imprese nell'anno immediatamente prima del verificarsi del dissesto.

Yap, Yonh e Poon (2010) hanno sviluppato un nuovo modello capace di prevedere il fallimento delle imprese nel contesto Malaysianiano⁴³⁹. Questo studio ha raggiunto ottimi risultati: le classificazioni corrette sono circa il 90% nei cinque anni precedenti sia per le imprese fallite che per le sane, dimostrando anche che i migliori indicatori per la previsione di un'insolvenza aziendale sono quelli inerenti la liquidità e la profittabilità.

⁴³⁵ GABIANELLI L., "Modelli di gestione anticipata delle crisi: la previsione delle insolvenze", Franco Angeli, 2013: i modelli statistici della previsione delle insolvenze sono stati ripresi e applicati alle imprese italiane da vari Autori quali Renzi (1974), Alberici (1975), Appetiti (1984), Forestieri (1986), Mantoan–Mantovan (1987), Cascioli e Provasoli (1986), Varetto e Marco (1994).

⁴³⁶ Comitato pari opportunità ODCEC Torino, "La gestione dell'impresa in crisi. L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici", Eutekne, 2014.

⁴³⁷ Sono state analizzate 373 imprese sane quotate e 45 imprese fallite nel periodo 2002–2008.

⁴³⁸ Purtroppo questa percentuale scende molto se si considerano i tre o quattro anni precedenti il dissesto. Infatti lo Z-score classifica in aziende anomale il 52%, 39% e 20% rispettivamente negli anni t–2, t–3 e t–4 precedenti l'anno del verificarsi dell'insolvenza.

⁴³⁹ Sono state analizzate 64 imprese pubbliche del settore manifatturiero, di cui 32 fallite e 32 sane per il periodo 1999–2005.

Bottani, Cipriani e Serao (2004): hanno applicato il modello di Altman alle PMI italiane, in particolare a 33 aziende manifatturiere dichiarate fallite nel 2002 e 33 aziende sane, utilizzando i dati di bilancio agli esercizi 1999 e 2000. La funzione discriminante ha raggiunto un grado di accuratezza classificatoria pari al 99,9%. Infine **anche Carnà e Giannini (2005)** hanno applicato il modello di Altman alle aziende italiane operanti nel settore farmaceutico⁴⁴⁰ nel periodo 2003–2004.

6. Strategia, conoscenza e azione: *La Adjusted Balanced Scorecard*

6.1 Premesse

Dopo aver:

- studiato il fenomeno della crisi dal punto di vista aziendalistico – indagando vari studi e dibattiti a livello nazionale e internazionale – e giunti alla convinzione che trattasi di una fase fisiologica del “fare impresa”, parte integrante del suo ciclo vitale, che richiede appositi sforzi gestionali;
- preso consapevolezza della centralità e importanza per ogni impresa di cogliere in anticipo e in “tempo utile” i sintomi di una crisi – considerato il turbolento contesto socio-economico odierno, caratterizzato da repentini e imprevedibili cambiamenti – per poter intervenire con le necessarie azioni correttive a livello gestionale;
- approfondito alcuni modelli consolidati in letteratura (la formula strategica, l’Approccio Sistemico Vitale e il SECI) riguardanti la diagnosi aziendale, e rielaborato gli stessi nella prospettiva della gestione della crisi;
- indagato sulle importanti qualità della rappresentazione della *Balanced Scorecard*;
- studiato i modelli di previsione delle insolvenze statistici e non, offerti dalla letteratura;

si è giunto alla elaborazione di un modello gestionale che si ritiene funzionale a una previsione tempestiva della crisi.

Il modello si incentra sui tre assi: la strategia, la conoscenza e l’azione.

Punto di partenza è una strategia solida e un chiaro e coerente disegno strategico, che riescano a racchiudere la “visione imprenditoriale” e che permettano di fornire il pilastro su cui poggiare le prospettive del successo aziendale, sulla base di concreti obiettivi e di risorse obiettivamente disponibili.

Questa prima fase di programmazione e di rappresentazione del disegno strategico è cruciale per il buon andamento della successiva fase di gestione, in quanto la scelta di obiettivi, chiari, validi e coerenti condurranno facilmente alla realizzazione pratica della strategia aziendale adottata.

⁴⁴⁰ Si tratta di S.p.a di medie dimensioni, non quotate con attività concentrata soprattutto nella R&S e nella commercializzazione dei prodotti.

Un buon disegno strategico che riesce a condurre al successo aziendale deve poter racchiudere al suo interno la combinazione di varie scelte fondamentali riguardanti il posizionamento e la strategia sia competitiva che sociale dell'impresa, dove siano evidenti le relazioni intercorrenti tra impresa e ambiente.

In particolare le scelte di fondo del disegno strategico devono riguardare:

- a. la configurazione del prodotto/servizio che l'impresa intende offrire al mercato: le caratteristiche fisiche e immateriali che deve avere, l'offerta dei servizi legati allo stesso, il rispettivo prezzo di vendita, modalità di pagamento e così via;
- b. la determinazione del vantaggio competitivo sul quale si intende puntare per rendere il proprio prodotto/servizio più attraente rispetto a quello dei concorrenti: maggior qualità, minor prezzo, particolari elementi di differenziazione e così via;
- c. l'individuazione di specifici "rivali" di mercato e di specifici interlocutori del sistema competitivo al quale si intende fare riferimento con la determinazione della tipologia di rapporti che si intende avere con gli stessi: selezione dei concorrenti più "feroci", degli opportuni fornitori, dei potenziali clienti, delle imprese potenziali entranti nel mercato e di quelle che forniscono prodotti succedanei;
- d. l'individuazione delle modalità di cura dei rapporti da intrattenere con gli interlocutori del "sistema sociale", inclusi azionisti, management, dipendenti, intermediari finanziari, sindacati, pubbliche amministrazioni ..ecc. Si determina in particolare il modo per rendere attraente l'offerta di ricompensa che si intende prospettare agli interlocutori sociali, in cambio dei loro contributi;
- e. le scelte relative all'identificazione, rafforzamento e sviluppo delle competenze e dei caratteri distintivi su cui l'impresa intende poggiare il suo successo. La robustezza e la qualità delle competenze distintive rispetto ai concorrenti rappresentano il patrimonio più prezioso di un'impresa, in quanto permettono di costruire e consolidare l'immagine dell'azienda e differenziarla rispetto agli altri;
- f. l'individuazione degli obiettivi da raggiungere in termini di risultati economico-finanziari, causa ed effetto di tutte le precedenti scelte.

Secondo asse per il concreto funzionamento del disegno strategico sono la capacità dell'impresa di creare continuamente conoscenza all'interno della sua struttura e di metterla in pratica, condividendola tra tutti i suoi membri. Si tratta di fatto di un asse cruciale per costruire una cultura aziendale incentrata sull'innovazione, che permetterà all'impresa di consolidare una strategia di lungo termine, centrando la propria gestione e visione sul futuro.

La continua creazione e pratica della conoscenza deve riguardare ogni individuo facente parte dell'impresa, in modo che l'intera organizzazione sia consapevole degli obiettivi aziendali, partecipando nel raggiungimento degli stessi.

Un'impresa dotata di persone formate, competenti, aggiornate e professionali ha maggiori probabilità di sapersi innovare continuamente, così da saper rimanere al passo

dei trend di mercato, adattandosi al cambiamento, sia tecnologico che culturale del contesto circostante.

Definita la strategia, la modalità di creazione della conoscenza e la sua condivisione con tutti i membri dell'organizzazione, si deve mettere tutto questo in azione. Si tratta in pratica di capire come e attraverso quali strumenti concretizzare il disegno strategico imprenditoriale e mettere in pratica la conoscenza necessaria per garantire un'innovazione continua.

Per realizzare questo terzo e ultimo asse del modello vengono in aiuto le quattro prospettive studiate della *Balanced Scorecard*, che – grazie all'utilizzo del disegno della mappa strategica – permette la rappresentazione visiva delle modalità di traduzione e trasformazione della strategia aziendale in azione.

Spesso gli obiettivi aziendali rimangono inespressi o informali; è il momento del loro inserimento in una mappa strategica che obbliga l'impresa a chiarire e definire i modi necessari per realizzarli. Nel fare ciò l'imprenditore si trova costretto a declinare in maniera chiara e visiva l'obiettivo da raggiungere, il modo per farlo e, soprattutto, riconoscere i legami che intercorrono tra i vari elementi che compongono la sua strategia.

Grazie alla mappa strategica, gli obiettivi aziendali da inespressi o informali diventano dichiarati e ufficiali, perché si è costretti a individuare i modi per la loro realizzazione. Non solo, il disegno della mappa strategica obbligherà anche a individuare i fattori critici di successo relativi al raggiungimento di ciascun obiettivo delineato.

Nel momento in cui i singoli obiettivi aziendali sono disegnati sulla mappa strategica, devono essere accompagnati da:

- opportuni e chiari indicatori di performance (KPI) ad esso collegati;
- valori target che l'impresa si prefigge di raggiungere per ciascun indicatore di performance misurato e infine da,
- adeguati piani d'azione per il concreto conseguimento degli stessi.

Il disegno grafico di tutti questi elementi permetterà di costruire un modello strategico flessibile e adattabile alle specificità e caratteristiche di ogni business, che permette di gestire efficacemente il cambiamento in un'impresa, monitorando i valori target prefissati per ogni obiettivo e ottenendo una valutazione della performance complessiva dell'impresa.

Non basta la semplicità e la chiarezza del disegno della mappa strategica, perché la sua concreta utilità risiede nella sua condivisione e comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione. È l'unico modo per coinvolgere l'intera struttura e fornire a ogni suo membro – attraverso un chiaro disegno grafico – quello che l'impresa intende realizzare. Questo permetterà a ciascun membro dell'organizzazione di cominciare a pensare in chiave strategica e di allineare i propri obiettivi e traguardi a quelli dell'impresa.

L'esplicitazione di questi tre assi – strategia, conoscenza e azione – permette di analizzare la performance aziendale nella sua totalità, considerandola nei suoi aspetti

quantitativi e qualitativi. Per misurare l'efficacia delle azioni svolte, sono così identificati KPI di tipo sia monetario che non.

È sulla base di queste considerazioni che emerge il modello di riferimento proposto dallo scrivente, che viene denominato Adjusted Balanced Scorecard (d'ora in poi A-BSC): si tratta di una rielaborazione della *Balanced Scorecard*, che intende raffigurare e tenere in considerazione le modalità con cui un'impresa può generare e praticare conoscenza, base e "motore" di avviamento dell'intero "sistema impresa".

Prima di illustrare le basi e le modalità di sviluppo del modello, si ritiene utile effettuare una sintesi dei modelli di previsione delle insolvenze – analizzati nel precedente paragrafo – già presenti e consolidati in letteratura, evidenziandone i limiti e le criticità legati alla loro concreta applicazione. Questa premessa è essenziale, perché offre il terreno indispensabile per illustrare le qualità del modello sviluppato nel seguito.

Come già anticipato, i principali metodi di previsione delle crisi sono basati su tre pilastri: l'intuizione, l'analisi di bilancio e le tecniche statistiche. Tralasciando i metodi incentrati sull'intuizione⁴⁴¹, ci si concentra sugli altri due metodi.

Quelli basati sull'analisi di bilancio analizzano e interpretano le performance aziendali attraverso vari indicatori di bilancio, così da ottenere un giudizio sulla situazione complessiva dell'impresa e avere una disamina degli equilibri economico-finanziari e monetari. Presentano grossi limiti in termini sia delle lunghe tempistiche richieste per la redazione e la riclassificazione del bilancio, sia della loro correttezza e adeguatezza alla realtà gestionale. Il bilancio è a tutti gli effetti un documento consuntivo, ancorato alla storicità dell'andamento aziendale e non al suo futuro⁴⁴².

I metodi basati su tecniche statistiche offrono nella maggior parte dei casi un unico indice complesso, capace di rappresentare la situazione economico-finanziaria di un'impresa. Rilevano la capacità di prevedere situazioni di insolvenza anni prima del verificarsi del fenomeno. Nella Tabella 2.8 del paragrafo precedente sono stati evidenziati per ogni studio quanti anni prima è riuscito a prevedere le prime difficoltà. Si conferma così come le crisi aziendali non sono eventi improvvisi, che avvengono dall'oggi al domani (a parte eventi davvero eccezionali); sono invece normalmente riconoscibili anni prima del loro verificarsi. Le imprese in crisi evidenziano alcuni indicatori di bilancio con

⁴⁴¹ non vengono considerati in quanto modalità che vanno a riconoscere uno stato di crisi sulla base di alcuni indizi esterni quali il calo della domanda, perdite di mercato e così via, riconoscendo lo stato di crisi in uno stadio già avanzato della stessa, quando probabilmente la fase negativa che attraversa l'impresa è già percepita dall'ambiente esterno. Pertanto sono metodi che non consentono di individuare in "tempo utile" la presenza di una crisi: si basano sulla presenza di alcuni segnali di difficoltà, che rappresentano gli effetti di una crisi già manifesta.

⁴⁴² "il riferimento a dati contabili, non solo riflette tutti i limiti informativi propri del bilancio, ma costringe, in virtù del ritardo con cui i bilanci divengono disponibili, a fondare le analisi su eventi manifestatisi molti mesi prima, con l'effetto di ridurre l'efficacia economica dello strumento di previsione" Ecchia (1996).

valori profondamente differenti rispetto a imprese sane, diversi anni prima del verificarsi dell'anomalia⁴⁴³.

A proposito di questo tema, si segnala una interessante indagine svolta dalla società Leanus⁴⁴⁴ su un campione di 171 imprese italiane con ricavi superiori a 1 milione di euro andate in default⁴⁴⁵ nel corso del 2017. L'analisi è stata condotta mettendo a confronto i bilanci 2015 – relativi a 24 mesi precedenti al default – e quelli del 2016. L'obiettivo era verificare quali fattori sarebbe stato possibile intercettare prima del verificarsi del default. L'indagine ha portato a interessanti risultati: nel 73% dei casi i segnali di crisi erano chiari ed evidenti ben 2 anni prima del default; per identificarli sarebbe bastata una buona analisi di bilancio per valutarne il profilo economico, patrimoniale e finanziario. In particolare il 25% di questi casi riguardava imprese con un patrimonio netto negativo e il 50% – pur non avendo un patrimonio netto negativo – mostravano chiari ed evidenti segnali di crisi (profilo economico, finanziario e/o patrimoniale compromessi).

Anche i modelli statistici però presentano alcuni limiti, quali:

- nella maggior parte degli studi non si trova una definizione univoca di “impresa anomala”. Alcuni parlano di imprese già fallite, altri di imprese in crisi, e altri ancora di realtà in stato di insolvenza;
- altro tema importante riguarda la variabile “tempo”: se si applica un modello a periodi temporali diversi e a imprese differenti rispetto a quelle utilizzate per la creazione del modello si ottiene una significativa riduzione del suo grado di affidabilità e accuratezza;
- la necessità di competenze specifiche e avanzate per il loro calcolo, che presentano un alto grado di complessità non fronteggiabile da tutti gli individui, ma solo da esperti e competenti in materia. Pertanto un piccolo imprenditore o anche un'impresa poco strutturata potrà essere in grado di usare solo metodi previsionali intuitivi – o al massimo quelli basati su indici di bilancio – perché i segnali di crisi sono di semplice individuazione e non richiedono il possesso di particolari competenze. Tecniche statistiche più avanzate invece possono essere adottate solo se, all'interno dell'organo di governo, sia presente una figura dotata delle competenze necessarie⁴⁴⁶;

⁴⁴³ Su questo fronte un ottimo esempio pratico è quello della prevenzione dagli tsunami: quello che serve è riuscire a intercettare in tempo le prime scosse telluriche che possono essere generate nel fondo dell'oceano da onde anomale e comunicare velocemente la presenza di questo pericolo alle autorità competenti e agli abitanti per mettere in salvo la popolazione. Come gli tsunami che non si formano all'improvviso sotto costa travolgendo tutto, ma partono da molto lontano, anche la crisi d'impresa non nasce dal nulla, ma rappresenta l'onda lunga di problemi sorti in anni passati, quali: mancata o insufficiente innovazione, mancato soddisfacimento dei clienti, prodotti non in linea con i trend del mercato, incompetenza e mancata motivazione del personale, inadeguatezza delle infrastrutture IT e così via.

⁴⁴⁴ Leanus è una piattaforma di analisi e valutazione di imprese innovative utilizzata da Banche, Imprese e Professionisti. Ha pubblicato i risultati di questa indagine durante il convegno “*Crediti deteriorati, come si identificano i segnali anticipatori della crisi*”, 20 febbraio 2018, MF Milano Finanza.

⁴⁴⁵ Il campione delle 171 imprese in default considerate per l'indagine erano ubicate: 119 imprese al Nord (69,50%); 41 al Centro (23,98%); 7 al Sud (4,09%) e 4 nelle Isole (2,34%).

⁴⁴⁶ PENCARELLI T., “*Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*”, op. cit.

- onerosità in termini di tempo necessario per il reperimento delle informazioni necessarie all'utilizzo del metodo e in termini di costi per l'acquisto di software dedicati⁴⁴⁷;
- nella maggior parte dei casi la loro creazione e elaborazione è fatta da soggetti che non vivono in azienda e non conoscono la sua realtà gestionale. Per creare modelli considerano solo i risultati finali, resi pubblici dalle imprese;
- ultimo e cruciale fattore riguarda l'omissione nella maggior parte dei modelli delle dimensioni qualitative di una gestione aziendale: sono infatti focalizzati su aspetti quantitativi, catturati attraverso l'uso dei soli dati e quozienti di bilancio. Infatti, dall'evoluzione dei vari metodi statistici di previsione delle insolvenze, si nota come gli stessi per prevedere il default di un'impresa giungono sempre all'ottenimento di specifici set di indici quantitativi.

Emerge dalle considerazioni sopra esposte come anche i metodi statistici, pur usando tecniche più complesse e sofisticate rispetto alle analisi bilancio, non sono alla portata di tutti e non tengono in considerazione aspetti qualitativi delle aziende osservate. Infatti dal bilancio – documento di cui si dispone in un lasso temporale comunque tardivo rispetto al verificarsi degli eventi – oltre a fornire quozienti e rapporti indicativi della situazione economico-finanziaria e patrimoniale, non permette di avere altri dati altrettanto importanti riguardanti ad esempio le relazioni con i clienti, la capacità di innovare, la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, i rapporti con i fornitori, le competenze del management e del personale dipendente, il clima aziendale, l'efficacia delle infrastrutture IT, la presenza o meno di conflitti interni, la cultura aziendale e così via. Trattasi di elementi intangibili fondamentali, che giocano un ruolo rilevante nella prospettiva della continuità aziendale, anche se non si traducono in dati contabili.

6.2 Lo sviluppo del modello

Il modello elaborato in questo progetto di ricerca consente di superare i limiti e le criticità delle analisi di performance aziendale basate sulle analisi di bilancio o su analisi statistiche strettamente connesse all'aspetto economico, finanziario e patrimoniale. Un monitoraggio continuo dei KPI prescelti per ogni area di valutazione permette di intervenire ai primi risultati negativi, determinando le necessarie azioni di intervento, senza attendere i risultati di bilancio da riclassificare e poi analizzare. Basta pensare al fatto che il bilancio – se non si ricorre ai 180 giorni – è solitamente predisposto a marzo e approvato ad aprile dell'anno successivo a quello cui fa riferimento la gestione; emerge con chiarezza quanto sia tardi per intervenire su eventuali eventi negativi dell'esercizio.

Solo l'integrazione della BSC e di indicatori – economico finanziari e non – può consentire al management di maturare una visione equilibrata organica e complessiva

⁴⁴⁷ Per questo motivo questi metodi sono soprattutto usati in ambito bancario e consulenziale, dove ci sono le capacità per sostenere l'onerosità di questi sistemi.

delle performance aziendali⁴⁴⁸. “L’uso esclusivo delle misure finanziarie non può guidare un’azienda verso la creazione di valore sostenibile. Le misure finanziarie sono indicatori che descrivono solamente i risultati di azioni passate. Fare affidamento esclusivo sugli indicatori finanziari incoraggia comportamenti che sacrificano la creazione di valore a lungo termine per iniziative a breve termine”⁴⁴⁹.

Si prenda come esempio la gestione del magazzino: se si ragiona solo in chiave economico-finanziaria, l’imprenditore è incentivato nel ridurre le scorte in magazzino, come modalità per avere ritorni a livello di redditività; se si pensa invece in chiave strategica la riduzione del magazzino potrebbe ridurre in maniera anche rilevante il valore creato per il cliente, in quanto l’impresa senza sufficiente magazzino potrebbe non riuscire a garantire tempestività nelle consegne ai clienti.

Purtroppo l’imprenditoria italiana è rimasta molto ancorata a una cultura del controllo tramite il bilancio. Imprenditori e manager sono spesso focalizzati solo sui risultati finali di bilancio, che utilizzano per elaborare budget, forecast, business plan, e così via senza dare un’adeguata attenzione alle componenti ossia le cause che hanno portato a quei risultati (i c.d. driver o variabili determinanti). Il bilancio ci dice semplicemente com’è andata l’attività consuntiva, in base alle scelte già fatte degli imprenditori, senza fornire alcun indirizzo verso previsioni future.

Completata questa panoramica di sintesi degli elementi base su cui si fonda il modello della A-BSC e dei limiti dei vari modelli di previsione delle insolvenze già presenti in letteratura, si esplicita di seguito il percorso che ha portato alla costruzione dello stesso.

Viene esplicitato in *primis* come sia utile valutare la performance delle aziende vagliandola alla luce dei vari modelli esaminati in precedenza. In particolare una situazione di crisi aziendale può essere identificata nella presenza di incoerenza degli elementi della formula strategica (FS), nella mancata interazione tra i sovra-sistemi nell’Approccio Sistemico Vitale (ASV) e infine nell’incapacità di creare e praticare la conoscenza all’interno delle organizzazioni (SECI).

In *secundis* per valutare le performance aziendali, si è utilizzato la *Balanced Scorecard* (BSC), strumento pratico che consente di sviluppare una visione olistica dell’impresa: nei suoi aspetti interni-esterni e quantitativi-qualitativi della gestione.

Si rinvia alla Tab. 2.9 per un quadro di sintesi dei quattro modelli utilizzati per la costruzione della A-BSC.

⁴⁴⁸ Questa forza trova la sua ragione proprio nell’incontro ottimale dei suoi autori: un accademico e un consulente d’azienda, che non si sono basati solo su case study, ma sono scesi nel campo. Infatti Kaplan e Norton sono andati a ricercare il motivo di eccellenza di alcune imprese per studiare la ragione del loro successo. Il più grande risultato ottenuto consiste proprio nel rintracciare che dietro gli ottimi indicatori economico-finanziari delle imprese osservate ci sono ottime funzioni. Pertanto il dato finanziario deriva da qualcosa di molto più profondo.

⁴⁴⁹ KAPLAN (1992).

Tabella 2.9: Le basi della A-BSC

Modello	Elementi caratterizzanti		Modello
FS	<p>Fornisce il disegno strategico per delineare il rapporto azienda-ambiente, tramite l'interazione tra: struttura, sistema competitivo/clienti target/mercato, sistema prodotto, prospettive offerte/contributi o consensi richiesti e sistema degli attori sociali.</p> <p>Ottiene risultati nelle seguenti dimensioni: competitiva, sociale, innovativa, economico-finanziario e di proprietà.</p>	<p>La strategia aziendale è vista come sintesi del rapporto tra l'impresa e l'ambiente, considerato come un insieme di contesti esterni rilevanti per il conseguimento degli obiettivi strategici, nel rispetto del fine sistemico della sopravvivenza. A tal fine rileva la necessità e la capacità di ottenere consonanza e risonanza nelle relazioni e interazioni interne ed esterne all'impresa, attraverso le strategie dell'organo di governo e la struttura operativa.</p>	AVS
SECI	<p>Creazione della conoscenza, mediante la sua conversione tacita-esplicita, attraverso le quattro fasi della socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione</p> <p>Pratica della conoscenza attraverso le sei pratiche del bene comune, afferrare l'essenziale, creare il <i>Ba</i>, comunicare l'essenziale, esercitare il potere politico e infine promuovere la saggezza pratica negli altri.</p>	<p>La possibilità di valutare le performance aziendali di un'intera organizzazione, attraverso l'esplicitazione degli obiettivi, i target, i KPI e le iniziative intraprese nelle seguenti quattro prospettive: economico-finanziaria, clienti, processi interni e apprendimento e innovazione.</p>	BSC

Fonte: nostra elaborazione

Considerata la varietà di elementi e fattori forniti dai modelli studiati, si ripercorre di seguito il percorso logico che porta alla costruzione della A-BSC:

Step 1:

Come punto di partenza si mettono a confronto la Formula Strategica e *la Balanced Scorecard*, che, come esplicitato in Tab. 2.10, presentano molti elementi in comune:

Tabella 2.10: Confronto tra le prospettive della Balanced Scorecard e gli elementi della formula strategica

BSC	FS
1. Prospettiva economico-finanziaria	1. Struttura
2. Prospettiva clienti	2. Sistema competitivo
3. Prospettiva processi interni	3. Sistema prodotto
4. Prospettiva dell'apprendimento e innovazione	4. Prospettive offerte/contributi richiesti
	5. Sistema degli attori sociali
	6. Sistema innovativo
	7. Sistema economico-finanziario
	8. Sistema proprietà

Fonte: nostra elaborazione

Emerge dall'analisi della Tab. 2.10 come la BSC di fatto riprende tutti gli elementi della formula strategica; si basa infatti sulla strategia aziendale, che attraverso il processo delle sue quattro prospettive la trasforma in azione, grazie all'utilizzo della mappa strategica, approfondita nel paragrafo precedente.

Percorrendo le due colonne della Tab. 2.10 emergono le seguenti corrispondenze:

Tabella 2.11: Corrispondenze tra le prospettive della Balanced Scorecard e gli elementi della formula strategica

BSC	FS
Prospettiva clienti	Sistema competitivo
Prospettiva economico-finanziaria	Sistema economico-finanziario
Prospettiva apprendimento e innovazione	Sistema innovativo
Processi interni	Il sistema proprietà, la struttura e tutti gli altri stakeholder diversi dai clienti

Fonte: nostra elaborazione

È su questa base che nel proseguo si prende come punto di riferimento la sola *Balanced Scorecard*, in quanto le sue prospettive includono di fatto quelle della formula strategica.

Step 2:

Nella Tab. 2.12 si mettono a confronto la BSC e le sei pratiche suggerite dal modello SECI aggiornato, per verificare se le prospettive della BSC riescono a cogliere i fattori essenziali per creare e praticare la conoscenza, a livello del singolo individuo così come a livello inter-organizzativo.

Tab. 2.12: Confronto tra le prospettive della Balanced Scorecard e le sei pratiche del modello SECI

BSC	SECI
1. Prospettiva economico-finanziaria	1. Il bene comune
2. Prospettiva clienti	2. Afferrare l'essenziale
3. Prospettiva processi interni	3. Creare il <i>Ba</i>
4. Prospettiva dell'apprendimento e innovazione	4. Comunicare l'essenziale

innovazione	5. Esercitare il potere politico 6. Promuovere la saggezza pratica negli altri
-------------	---

Fonte: nostra elaborazione

Emergono dall'analisi della Tab. 2.12 vari spunti molto interessanti: la visione suggerita dalla BSC riesce a cogliere e rispettare la maggior parte delle pratiche del SECI. In particolare la BSC:

- è in sintonia con la pratica nr. 2 – “afferrare l’essenziale” o “cogliere l’essenza” – che invita a intervenire in modo tempestivo per riconoscere la vera natura degli eventi e le persone. Questo aspetto è ampiamente evidenziato dalla BSC, che – esplicitando obiettivi, misure, azioni e iniziative in ciascuna delle sue quattro prospettive – stimola a intervenire in modo tempestivo all’apparire dei primi KPI non adeguati agli obiettivi prefissati, per mettere in atto le azioni e le iniziative necessarie per la loro correzione. La BSC aiuta così imprese e manager a afferrare l’essenziale: grazie all’identificazione di un numero limitato di indicatori strategici, consente loro di focalizzarsi sugli indici rilevanti da monitorare continuamente, senza disperdere le loro energie nel tracciare dati non rilevanti. Questo meccanismo permette evidentemente di disporre di un sistema di valutazione con una visione improntata ad anticipare gli sviluppi futuri;
- è in sintonia con la pratica nr. 3 del SECI, riferita alla creazione del *Ba* (la capacità di creare nuovi significati attraverso le interazioni umane). Il ricorso alla mappa strategica consente di ricercare le interazioni causa–effetto che legano le quattro prospettive, rilevando soprattutto l’interconnessione dinamica esistente tra i *Ba* interni e i *Ba* esterni all’organizzazione (rapporto impresa–ambiente in continua evoluzione)⁴⁵⁰;
- pure la pratica nr. 4 (“comunicare l’essenziale”) pare essere “coperta”: la rappresentazione e il disegno della mappa strategica dotano l’impresa di un linguaggio chiaro di comunicazione della sua *vision*, della *mission* e della strategia, attraverso l’identificazione di alcuni chiari e precisi obiettivi da raggiungere con specifiche azioni da mettere in atto e pochi e selezionati indicatori di misurazione, da comunicare a tutti i membri dell’organizzazione. In questo modo la mappa strategica diventa il linguaggio universale di cui parla il SECI, chiaro e di facile comprensione per tutti gli individui, capace di concettualizzare e articolare idee intuitive e soggettive e esprimerle come un’aspirazione o visione del futuro capace di motivare le persone⁴⁵¹. Si tratta di un approccio coerente con i suggerimenti di Kaplan e Norton in merito alla necessità di realizzare una comunicazione semplice

⁴⁵⁰ Senza il disegno della mappa strategica e senza il legame e le interazioni fisico–umane tra i suoi elementi non si può parlare di una BSC.

⁴⁵¹ NONAKE e TAKEUCHI (2019) p. 297.

e incisiva verso tutte le aree aziendali, in modo da diffondere la visione strategica a tutti i dipendenti;

- soddisfa anche la pratica nr. 5 del SECI: l'“esercizio del potere politico” è evidenziato anche nella BSC quando si esortano i manager a unire tutte le persone per motivarle e incentivarle all'azione, implementando così una mappa che si può definire “strategica” in quanto prodotta non dai livelli gerarchici superiori dell'impresa, ma grazie al coinvolgimento di ogni individuo partecipante alla sua vita quotidiana.

Secondo lo scrivente la BSC non riesce invece a cogliere le pratiche nr. 1 e nr. 6 del SECI, in quanto:

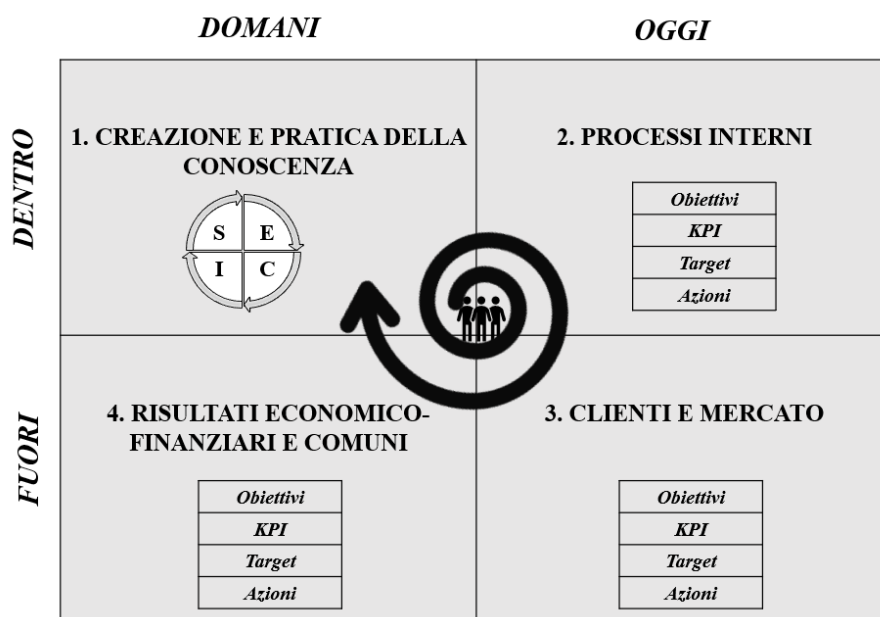
- a proposito della pratica nr. 1 (“perseguire il bene come stile di vita”): nell'ambito della BSC si menzionano solo degli obiettivi aziendali in termini di risultati economico-finanziari, preoccupandosi solo di come gli azionisti vedono l'impresa. Non emerge quindi nessuna azione volta al bene della società o dell'intera comunità, come invece auspicato da Nonaka e Takeuchi.
- quanto alla pratica nr. 6, riguardante la promozione della saggezza pratica negli altri, si precisa che – limitandosi solo sottolineare l'importanza della formazione del personale – la BSC non mette in rilievo questo aspetto. Infatti, il modello SECI nel definire la saggezza pratica va oltre la semplice formazione, richiedendo pratiche più incentrate sull'apprendimento concreto e effettivo attraverso l'apprendistato e il mentoring. Infatti quest'ultimi permettono in particolare nel caso di apprendistato l'acquisizione di una qualifica o la pratica nell'ambito di un'arte o di un mestiere, e nel caso del mentoring invece la possibilità di essere affiancati a lavoratori più esperti: caratteristiche essenziali che entrambe vanno oltre la semplice formazione teorica del personale.

Per le considerazioni sopra esposte, emerge quindi la necessità di incorporare nella BSC sia la pratica del bene comune o il bene dell'intera società nel suo complesso – oltre a quello aziendale – e il perseguimento di una formazione degli individui a livello concreto, sviluppando in essi la saggezza pratica, tramite l'apprendistato e il mentoring.

Step 3:

Si presenta nella Fig. 2.21 il modello della A-BSC, sviluppato nel corso di questo lavoro di ricerca, esplicitandone le componenti e le dinamiche di funzionamento.

Figura 2.21: Rappresentazione della A–BSC



Fonte: nostra elaborazione

La matrice consente di identificare quattro componenti della A–BSC, mappate lungo due dimensioni: sull’asse verticale si rappresenta il focus dell’analisi, separando gli aspetti interni da quelli esterni, mentre sull’asse orizzontale si rappresenta la dimensione temporale, esplosa nel suo evolversi dalla situazione attuale dell’impresa a quella futura.

L’incrocio delle due dimensioni porta a identificare quattro quadranti:

- 1. Creazione e pratica della conoscenza:** è incentrata sulla capacità dell’impresa di innovarsi, attraverso la continua creazione e pratica della conoscenza.

Questa componente è di fatto il “motore” che, una volta avviato, mette in funzionamento le altre componenti del modello.

Per questo motivo la spirale inserita al centro della Fig. 2.21 inizia il suo punto di partenza proprio dalla creazione e pratica della conoscenza, essenziale per un miglioramento continuo dei processi aziendali, che a loro volta consentono di creare valore per i clienti, per gli azionisti e per l’intera comunità circostante, terminando il suo viaggio nel punto da cui è partita, portando con sé “nuova” conoscenza da mettere ancora una volta in circolo e implementare altri infiniti viaggi della spirale.

Prendere avvio dalla creazione e dalla pratica della conoscenza consente di valorizzare tutte le altre componenti della A–BSC quali risorse cardine per il buon funzionamento e per la continuità nel tempo di un’impresa. Per questo motivo la conoscenza può essere considerata la primaria fonte di un vantaggio competitivo

stabile e sostenibile nel tempo, grazie al miglioramento e allo sviluppo che crea nelle principali attività aziendali, che producono valore per l'impresa⁴⁵².

Il semplice possesso di conoscenza non è peraltro sufficiente: va messa in pratica. La declinazione della conoscenza sul piano pratico richiede un'adeguata interazione tra i detentori della conoscenza medesima, così che la stessa possa concretamente essere trasmessa a livello dell'intera organizzazione. La comunicazione, condivisione e partecipazione sono gli elementi chiave che possono portare – grazie all'interconnessione tra le persone – alla messa in pratica della conoscenza, contribuendo così a creare “nuova” conoscenza, da mettere nuovamente in circolo.

Pertanto il processo di sfruttamento concreto e pratico della conoscenza gira completamente intorno al fattore umano, con particolare attenzione al grado di intenzionalità e motivazione dello stesso.

A tal proposito va sottolineato che non esiste una definizione precisa della nozione di “conoscenza”; tra le sue descrizioni più interessanti si indica quella offerta da Draft (2001), che afferma che la conoscenza va oltre un semplice fatto o numero od insieme di questi, in quanto nasce dalla interazione di più informazioni tra loro e dal confronto con conoscenze già acquisite: a tal fine vi è assoluta necessità dell'intervento del fattore umano⁴⁵³.

L'Autore aggiunge che *“mentre dati ed informazioni possono essere elaborati anche da una macchina, la conoscenza scaturisce esclusivamente dalla mente umana quando assimila ed utilizza le informazioni”*.

Ai fini della rappresentazione della A–BSC si considerano le modalità esposte nel modello SECI per la creazione e pratica della conoscenza, dove risulta in questa prospettiva di particolare utilità la cosiddetta “conoscenza organizzativa”, intesa come “la capacità dell'intera organizzazione di generare nuova conoscenza, di diffonderla all'interno di tutta l'organizzazione, e di incorporarla in prodotti e servizi oppure nel sistema dell'attività aziendali”.

Pertanto, il primo quadrante della Fig. 2.26 si concretizza nel processo di creazione di conoscenza organizzativa descritto nel paragrafo tre di questo capitolo, che si basa sull'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, che viene a realizzarsi grazie al processo sociale di conversione, che avviene tra gli individui

⁴⁵² La crucialità della conoscenza è messa in risalto già negli anni '80 quando la letteratura manageriale comincia a enfatizzare il ruolo della conoscenza come risorsa competitiva capace di creare valore per l'impresa. Tra le definizioni più note, si ricorda Drucker (1980), che afferma che la *“conoscenza non è solo una delle tante risorse produttive al pari di quelle tradizionali (lavoro, capitale e terra), ma è la sola risorsa significativa nel nostro tempo, come una sorta di elemento distintivo della nuova società”*. Anche Nonaka (1997) afferma analogamente che *“in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza”*.

⁴⁵³ Consult.it, *“La conoscenza nelle organizzazioni”*, 2005, in https://www.itconsult.it/contrib/uploads/itc_WP_Conoscenza_Aziendale_Cap1.pdf

tramite le quattro fasi già analizzate della socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione.

Condizione imprescindibile per uno sviluppo virtuoso dell'impresa è dunque una conversione corretta della conoscenza, grazie a interazioni umane positive, che consentano alla conoscenza individuale di essere trasformata, convertita e diffusa nell'ambito dell'intera organizzazione;

2. **Processi interni:** in questo quadrante sono inclusi i processi di gestione operativi, focalizzati sullo sviluppo e sul sostegno delle relazioni con i fornitori, sui processi e costi di produzione e distribuzione, consegna ai clienti e gestione dei rischi; sui processi innovativi per sviluppare nuovi prodotti/servizi e la possibilità di penetrare nuovi segmenti di mercato e infine sui processi necessari per guadagnarsi il diritto ad operare all'interno di una determinata comunità.

Dinamiche fisiologiche di conversione e sviluppo della conoscenza richiamate nel quadrante precedente consentono lo sviluppo e il miglioramento di tali processi;

3. **Clienti e mercato:** si focalizza qui l'attenzione sui clienti a cui sono indirizzati l'offerta ed il sistema competitivo (o i sistemi competitivi) in cui è inserita. Si studiano le performance dell'organizzazione così come sono percepite dai clienti, nella consapevolezza che clienti insoddisfatti, prima o poi, cercheranno altri fornitori in grado di soddisfare i loro bisogni;
4. **Risultati economico-finanziari e comuni:** questa componente rappresenta l'effetto dei risultati di tutte le altre tre componenti appena delineate. In particolare si vanno a studiare quelli che sono i risultati finali ottenuti sia di carattere economico-finanziario a livello aziendale sia di carattere sociale a livello dell'intera comunità in cui opera l'impresa.

La logica di lettura dei quattro quadranti è analoga a quella della BSC, ossia:

- per raggiungere gli obiettivi dal punto di vista economico-finanziario e comune e quindi soddisfare gli azionisti e l'intera comunità, l'impresa deve far sì che i suoi clienti siano soddisfatti, vedano l'azienda come un brand riconosciuto, siano disponibili a pagare i prezzi richiesti, apprezzando il valore da essa creato;
- perché i clienti possano apprezzare il prodotto dell'impresa, questa ha bisogno di processi interni efficienti e di qualità (capacità di saper comprare, produrre, amministrare e vendere) tali da far aumentare il valore percepito dai propri clienti (che quindi le permetteranno di raggiungere gli obiettivi economico-finanziari);
- perché i processi interni siano efficienti, l'impresa deve investire nella creazione e pratica della conoscenza per migliorare la sua dimensione innovativa, che, a sua volta, gira intorno all'evoluzione del capitale umano.

I quattro quadranti possono essere letti anche all'inverso: creando e praticando nuova conoscenza, l'impresa riesce a sviluppare processi più efficienti, che a loro volta creano maggior valore per i clienti, che possono così apprezzarne i prodotti e incrementare gli

acquisti, traducendo il tutto in maggior fatturato e quindi in migliori risultati economico-finanziari e comuni.

Come già visto precedentemente, per ogni area o dimensione valutata si devono declinare obiettivi, indici di misurazione, target da raggiungere e piani d'azioni da implementare. È il modo migliore per tenere sotto controllo tutta la gestione aziendale: avere indici o KPI o “campanelli d'allarme” che misurano ogni dimensione analizzata, permette all'impresa di avere dirette evidenze e chiari feedback in grado di aggiornare continuamente l'orientamento strategico dell'impresa, apprendendo da ciò che va bene o da quello che non è andato per come preventivato, migliorando l'agire aziendale. In questa maniera, l'impresa diventa artefice del proprio andamento e riesce a proiettare il proprio futuro in maniera diligente e consapevole, intervenendo in tempo a ogni segnale di difficoltà, senza doversi subire passivamente l'andamento di mercato.

Come già evidenziato nel paragrafo dedicato alla BSC, la base di funzionamento della stessa parte dalla prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione, che mette al centro il fattore umano, che a sua volta influenza tutte le altre tre prospettive (come illustrato nella Fig. 2.18, dove l'apprendimento e la crescita rappresentano le radici dell'albero).

Questo rilievo porta alle seguenti considerazioni:

- per la concretizzazione della strategia aziendale e la messa in pratica di tutti gli obiettivi di un'organizzazione è necessario fondamentalemente investire e impiegare le risorse necessarie nel processo di apprendimento e innovazione;
- senza innovazione non si può disegnare una mappa strategica;
- il cuore dell'innovazione è dato dal grado di evoluzione del fattore umano.

Il contributo offerto da questo progetto di ricerca quale integrazione della BSC si basa su queste riflessioni, al fine di sottolineare la necessità che l'impresa implementi processi innovativi e di apprendimento per poter raggiungere gli altri obiettivi strategici. Si citano a tale proposito Kaplan e Norton quando affermano che per potersi migliorare, per continuare a creare valore e soprattutto per sopravvivere a lungo termine, l'impresa deve investire nella qualificazione e aggiornamento del personale così come in nuovi sistemi informativi e procedure. Pertanto la BSC include già al suo interno il capitale umano, formato dalle conoscenze e competenze di chi lavora in azienda; il capitale strutturale, formato dall'insieme delle regole e delle procedure aziendali e il capitale relazionale, formato dall'insieme delle relazioni con clienti, fornitori e altri soggetti esterni.

Quello che gli autori non esplicitano è come concretamente un'impresa possa investire nelle persone, nelle procedure e nelle relazioni. Per rispondere a questa questione, si utilizza il modello SECI aggiornato, studiato nel paragrafo precedente.

Grazie alla spirale di creazione e pratica della conoscenza studiate nel modello SECI aggiornato, si rielabora la BSC in modo da esplicitare come debba essere concretamente applicata la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento.

I tre step appena percorsi permettono di esplicitare gli aggiustamenti che secondo lo scrivente andrebbero applicati alla BSC su tre principali fronti:

1. inserire nella rappresentazione della BSC il “bene comune” e la “pratica della saggezza”: si prendono quindi in considerazione anche gli interessi dell’intera comunità circostante e si va oltre la mera formazione per arrivare a una pratica reale di conoscenza, attraverso l’apprendistato e il mentoring. Per questo motivo si aggiungono al quadrante dei risultati economici–finanziari anche i risultati comuni e collettivi e al quadrante della conoscenza, la pratica della stessa;
2. applicare la spirale SECI alle quattro prospettive della BSC, così che possa risaltare la relazione causa–effetto tra le varie dimensioni analizzate; si tratta di un approccio che consente di sfruttare appieno il contributo del processo SECI di conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita: se correttamente applicato nel primo quadrante della “creazione e pratica e conoscenza” avrà certamente importanti effetti su tutte le altre dimensioni. Per questo motivo il primo quadrante della Fig. 2.21 non viene misurato tramite KPI o obiettivi target specifici come gli altri tre quadranti, in quanto il suo corretto funzionamento è legato al corretto svolgimento del processo di conversione di conoscenza nelle sue quattro fasi: socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione;
3. enfatizzare l’importanza del ruolo delle persone in tutto questo processo: per questa ragione vengono inseriti al centro della spirale, a sottolineare come per raggiungere un successo aziendale è importante agire prima sulle persone: tutto il resto viene poi.

Con questi tre aggiustamenti si giunge alla *Adjusted Balanced Scorecard* rappresentata nella Fig. 2.21, modello che secondo lo scrivente consente di monitorare lo stato di salute delle imprese e di rilevare in maniera tempestiva il manifestarsi di una crisi, grazie alla sua capacità di valutare e misurare continuamente le performance aziendali, attraverso la continua creazione e pratica della conoscenza che toccano tutti gli individui dell’organizzazione.

È importante leggere l’intero percorso appena disegnato in ottica dell’impresa–sistema vitale, in quanto il buon funzionamento dell’intero processo della A–BSC risiede nella sua capacità di trovare consonanza e laddove possibile anche risonanza tra tutti gli elementi delle quattro prospettive analizzate per garantire il fine sistemico della sopravvivenza e quindi della continuità aziendale.

Infine, è importante sottolineare anche la rappresentazione nel disegno fornito della A–BSC della dimensione “tempo”: il timing è il primo essenziale fattore da tenere in considerazione nella costruzione di un modello di previsione della crisi, perché prima si riesce a identificare i sintomi di una crisi, prima si riesce a intervenire e più sono le probabilità di riuscire a risolvere positivamente la crisi stessa (Criet incontra, 2011).

Pertanto l’asse orizzontale della Fig. 2.21 rappresenta il presente e il futuro dell’impresa: in particolare se l’impresa attiva la spirale in maniera continua e infinita, saprà rendere efficienti i suoi processi interni attuali e creare valore per i suoi clienti: elementi che si tradurranno nel futuro in risultati economico–finanziari e collettivi di

successo e la creazione di una nuova conoscenza, che a sua volta innescherà un nuovo giro della spirale e così via, nella logica di miglioramento continuo.

La nuova A–BSC porta a definire il successo dell’impresa come la capacità della stessa di agire sul fattore umano. Per eccellere, non è sufficiente indirizzarsi e focalizzarsi solo sulla produttività e la redditività, ma è necessario formare e promuovere nelle persone una saggezza pratica e investire tempo e risorse per creare nuova conoscenza che permetta di ampliare il capitale e la ricchezza intellettuale dell’impresa, che inevitabilmente si traduce in una eccellente cultura aziendale, capace di raggiungere alti vantaggi competitivi e distinguersi spiccatamente sul mercato.

Se un’azienda pensa al solo utile di fine anno, senza creare e praticare nuova conoscenza e senza trovare la relazione ottimale con l’ambiente che la circonda, è destinata a scomparire.

I risultati ottenuti dallo sviluppo della A–BSC forniscono importanti spunti di riflessione, sui quali basare la valutazione dei nuovi strumenti di previsione delle insolvenze introdotti dal legislatore con il nuovo Codice della crisi e ampiamente approfonditi nel primo capitolo di questa ricerca. Si tratta, in particolare, delle indicazioni fornite dal legislatore in merito agli adeguati assetti e ai nuovi strumenti dell’istituto della CNC. L’obiettivo è quello di valutare se il disegno pensato dal nuovo CCII è realmente capace di prevenire tempestivamente una crisi aziendale.

A tale riguardo, prima di approfondire nel prossimo capitolo il confronto tra l’A–BSC e il CCII, risulta utile mettere in evidenza come i vari aspetti sottolineati lungo il percorso di costruzione del modello dell’A–BSC siano in linea con le indicazioni e le raccomandazioni della dottrina illustrate dalle fonti studiate nel capitolo uno in merito alla costruzione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Si fa riferimento, nello specifico, alle Norme di comportamento del Collegio sindacale delle società non quotate, al documento Sidrea, ai *Compliance Program* nell’ordinamento italiano, al Codice di *Corporate Governance*, al documento OIBR sulle informazioni non finanziarie e infine alla sentenza del Tribunale di Cagliari n.188/2021.

Senza entrare nel dettaglio di questi documenti – peraltro già ampiamente approfonditi nel precedente capitolo – si precisa in questa sede che l’A–BSC – tramite i suoi quattro quadranti – rispecchia appieno i suggerimenti e le indicazioni dagli stessi forniti.

Nello specifico, in riferimento all’assetto organizzativo, le varie fonti analizzate concordano sul fatto che tale assetto sia rappresentato dal “*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*”⁴⁵⁴. Questo significa che il lato organizzativo di un’impresa è fondamentalmente basato sull’insieme di responsabilità, regole e criteri di controllo che occorrono per “governare”

⁴⁵⁴ Si tratta della definizione fornita dalla norma numero 3.5 intitolata “vigilanza sull’adeguatezza e sul funzionamento dell’assetto organizzativo” del documento “*Norme di Comportamento del Collegio sindacale di società non quotate*” del 12 gennaio 2021.

l'intera organizzazione. Guidare un'impresa significa fare in modo che la stessa percorra la corretta direzione per raggiungere gli obiettivi prefissati e l'ottimizzazione delle risorse impegnate. Infatti la trattazione dell'assetto organizzativo nel capitolo uno è stata divisa in due principali parti: gli aspetti strutturali, che definiscono la struttura organizzativa (funzioni, mansioni, responsabilità, compiti, relazioni gerarchiche, applicazione del potere, politiche, direttive) e gli aspetti operativi, che hanno il principale ruolo di concretizzare questi aspetti strutturali (definizione degli obiettivi e delle strategie, processi interni, attività aziendali, pianificazione, programmazione e controllo).

In altri termini, un assetto organizzativo è adeguato nel momento in cui struttura e pianifica in maniera idonea *“l'insieme delle regole, responsabilità e controlli finalizzati al raggiungimento degli obiettivi”*⁴⁵⁵.

Questi tratti sono ben marcati anche dall'A-BSC, perché si è più volte ribadito nelle precedenti pagine l'importanza di delineare e disegnare in maniera chiara gli obiettivi che si intendono raggiungere. Si è anche sottolineato come il raggiungimento degli obiettivi prefissati da un'organizzazione sia principalmente legato alle strategie che si intendono attuare e alle risorse a disposizione. Non solo, si è evidenziato che il primo asse e il punto di partenza dell'A-BSC consiste proprio nella strategia o, meglio, la *“visione imprenditoriale”*: ogni organizzazione deve basarsi prima di tutto su una strategia solida e un chiaro e coerente disegno strategico, che racchiuda al suo interno chiari e validi obiettivi aziendali.

Pertanto, costruire un adeguato assetto organizzativo è assimilabile alla costruzione di una *“macchina”* adatta al *“viaggio”* che si intende fare. Il primo passo consiste nel determinare lo scopo del *“viaggio”* (chi siamo, cosa vendiamo e perché acquistare da noi), ovvero il perché si vogliono fare determinate cose. Una volta definiti gli obiettivi, il passo successivo è quello di determinare il modo con cui si intende raggiungerli, ossia la struttura organizzativa adatta alla loro concretizzazione (*“macchina”*). La terza e ultima tappa di questo viaggio consiste nel controllare se la *“macchina”* si stia dirigendo verso la destinazione prestabilita.

Quest'ultimo aspetto è stato evidenziato in particolar modo dall'analisi del documento del CNDCEC sulle Norme di comportamento del Collegio sindacale e dal Codice di *Corporate Governance*: entrambi i testi sottolineano la crucialità del sistema di controllo interno e del sistema di gestione dei rischi al fine di individuare i principali fattori di rischio aziendale e le conseguenti attività di buona gestione e regolare monitoraggio.

Il tema del controllo è enfatizzato anche dall'A-BSC attraverso la predisposizione di *“cruscotti”* di KPI capaci di valutare se i risultati ottenuti siano in linea o meno con gli obiettivi prestabiliti. Il ruolo dei KPI su questo fronte è decisivo in quanto permettono una vera e propria misurazione dello stato di salute della gestione e della pianificazione svolta

⁴⁵⁵ Si tratta della definizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi dell'art. 6, intitolato *“Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi”*, Principio XVIII del Codice di *Corporate Governance*, Comitato Corporate Governance, 2020.

dall'impresa: consentono di capire se e quanto ci si sta allontanando da ciò che ci si era prefissati. Elementi centrali per svolgere le necessarie azioni correttive.

Infine, altro punto di estrema importanza è dato dal fatto che la suddivisione in quattro quadranti dell'A-BSC risulta utile per valutare l'assetto organizzativo, in quanto obbliga l'impresa a dover strutturarsi e organizzarsi adeguatamente per definire in maniera chiara e evidente i compiti e le responsabilità di ciascuna area/quadrante. In altri termini, l'implementazione dell'A-BSC obbliga l'impresa a dotarsi di una certa struttura: la stessa dovrà definire un organigramma (con le relative deleghe) per una corretta ripartizione di ruoli, competenze e responsabilità per ogni area analizzata dell'A-BSC. Questa suddivisione per aree ha un ruolo cruciale anche nella creazione di un efficace sistema di monitoraggio dei risultati ottenuti. È il percorso ideale per ottenere un assetto organizzativo compiuto e adeguato.

In merito sempre agli aspetti organizzativi, tutte le fonti studiate nel capitolo uno concordano sulla crucialità del sistema della governance, decisivo nelle sorti dell'impresa. In particolar modo il documento OIBR esplicita in maniera chiara – attraverso i suoi KPI non finanziari – l'importanza della partecipazione attiva degli organi societari nella vita dell'impresa: è un indicatore importante del buon funzionamento dell'organizzazione interna. Questo aspetto è ben rimarcato anche dall'A-BSC, che include al suo interno le basi del modello della formula imprenditoriale, inglobando così anche il modello di governance, essenziale per perseguire le strategie aziendali e garantire vitalismo e sopravvivenza all'impresa.

L'ultimo quadrante dell'A-BSC che risulta strettamente collegabile alla necessità di implementare un adeguato assetto organizzativo riguarda l'area della creazione e pratica della conoscenza. Si tratta di un tema sottolineato nel capitolo uno, dove si è ribadito più volte che l'adeguatezza dell'assetto organizzativo è fortemente legata anche all'effettiva condivisione dei flussi informativi: condivisione che permette la creazione di una cultura aziendale incentrata sull'innovazione e sull'apprendimento. Sono elementi che consentiranno all'impresa di consolidare una strategia di lungo termine, centrando la propria gestione e visione sul futuro.

Considerando l'assetto amministrativo, l'A-BSC – grazie al disegno della mappa strategica – permette di svolgere tutte le attività di programmazione, pianificazione e reporting indicati sia dal documento Sidrea che da quello del CNDCEC sulle Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate, perchè permette la rappresentazione visiva delle modalità di traduzione e trasformazione della strategia aziendale in azione. Nello specifico, la determinazione delle relazioni di causa effetto tra le varie dimensioni della mappa strategica permette di elaborare dati previsionali attendibili e monitorare l'evoluzione della gestione, analizzando gli scostamenti tra risultati attesi e risultati consuntivati.

A tale riguardo la scelta di KPI strategici per ogni area dell'A-BSC permette di far fronte anche a un altro importante pilastro dell'assetto amministrativo: le procedure di valutazione delle performance aziendali. Lungo l'intera formazione della A-BSC si è

sottolineato più volte la rilevanza di poter quantificare ogni attività svolta dall'impresa attraverso la selezione di adeguati indicatori/KPI, in grado di misurare in maniera attendibile l'andamento della stessa. Oltre alla scelta degli indicatori di performance, l'A-BSC permette anche di svolgere ulteriori sofisticazioni, perché determina i valori target che l'impresa si prefigge di raggiungere per ciascun indicatore di performance misurato e gli adeguati piani d'azione per il concreto conseguimento degli stessi.

Infine, in merito all'assetto contabile, l'A-BSC rispecchia appieno le indicazioni e le definizioni fornite dalle fonti studiate nel primo capitolo, perché – grazie al suo quadrante relativo ai risultati economico-finanziari – permette di fornire i risultati dell'intera gestione aziendale. Si tratta dei risultati che riassumono di fatto sia la bontà o meno delle scelte e strategie effettuate dal management sia il valore concreto creato dall'impresa per gli azionisti e per l'intera comunità. A tale riguardo, è evidente che l'A-BSC dia maggior rilievo all'utilizzo della contabilità industriale o analitica rispetto a quella ordinaria, perché la stessa permette di ottenere indicatori più precisi e accurati sull'andamento di ciascuna unità operativa aziendale.

Tirando le fila del discorso si può concludere che l'A-BSC è completamente in linea con le indicazioni delle fonti studiate nel capitolo uno in merito alla formazione degli adeguati assetti:

- sul lato organizzativo, per via della necessità sia di suddividere la gestione aziendale in diverse, aree e responsabilità, sia di implementare sistemi di controllo e monitoraggio del rischio e condivisione dei flussi informativi;
- sul lato amministrativo, per l'esigenza di programmazione, pianificazione e reporting grazie al disegno della mappa strategica e infine,
- sul lato contabile, grazie all'area e quadrante dei risultati economico-finanziari che obbligano l'impresa di avere sistemi di contabilità attendibili e aggiornati.

SEZIONE III

Una valutazione del CCII secondo la prospettiva aziendalistica

CAPITOLO III

L'applicazione del modello dell'*Adjusted Balanced Scorecard*

SOMMARIO: 1. Considerazioni preliminari; 2. La rilevazione degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario; 3. La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale; 4. Il test pratico: TDR; 5. La Check-list particolareggiata; 6. Conclusioni.

1. Considerazioni preliminari

Le prossime pagine sono dedicate al confronto tra il modello della A-BSC elaborato alla fine del capitolo due e gli indicatori/strumenti introdotti dal CCII per prevenire le crisi d'impresa e studiati nel capitolo uno. In particolare, si utilizza lo strumento della A-BSC per valutare la reale efficacia:

- degli indicatori e segnali introdotti dal legislatore per verificare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e,
- degli strumenti ideati all'interno della composizione negoziata della crisi per monitorare lo stato di salute delle imprese: test pratico e check-list particolareggiata.

Entrambi i punti sono di fatto inglobati nei segnali indicati dall'art. 3 c.c.i.i., nel quale, si affrontano tre principali indicatori – inclusi gli strumenti della composizione negoziata – che il legislatore considera “spie di allarme” utili per valutare l'adeguatezza o meno degli assetti aziendali a prevenire tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa:

1. gli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario⁴⁵⁶;
2. la sostenibilità dei debiti, le prospettive di continuità aziendale⁴⁵⁷ e il monitoraggio dell'esposizione debitoria verso personale, fornitori, banche, intermediari finanziari e creditori pubblici qualificati⁴⁵⁸;
3. il calcolo del *test* pratico e l'utilizzo della *check-list* particolareggiata⁴⁵⁹.

⁴⁵⁶ Lettera a) comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i.

⁴⁵⁷ Lettera b) comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i.

⁴⁵⁸ Comma 4 dell'art. 3 c.c.i.i.

⁴⁵⁹ Lettera c) comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i..

In questo scenario la A-BSC diventa una “cartina di tornasole”, che consente un rapido e continuo monitoraggio dell’intero complesso aziendale. Se gestito in modo appropriato è in grado di anticipare l’allerta in merito a una potenziale crisi al manifestarsi dei primi sintomi, quando la stessa è ancora in uno stato embrionale.

Oggi, dopo l’eliminazione del sistema di allerta e della composizione assistita della crisi, la rilevanza dei tre parametri sopra menzionati risulta ancora più cruciale: non esistono più gli indici di allerta previsti dal CNDCEC né esiste l’obbligo dell’organo di controllo o dei creditori pubblici di informare l’OCRI in caso di mancata o inadeguata risposta dell’organo amministrativo. Questo significa che, ai fini della rilevazione tempestiva della crisi, diviene essenziale il solo dato relativo all’adeguatezza degli assetti, che dovranno avere l’idoneità a rilevare – in riferimento alle caratteristiche specifiche di ciascuna impresa – i tre parametri elencati sopra suscettibili di indicare in maniera precoce la presenza di una potenziale crisi. Si assiste quindi a una codificazione dei segnali di allarme o – come venivano chiamati nel vecchio CCII – degli “indizi della crisi”.

2. La rilevazione degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario

Per rilevare l’effettiva efficacia di questo primo parametro ai fini della rilevazione dell’adeguatezza degli assetti aziendali, va innanzitutto illustrato il significato che la scienza aziendalistica attribuisce agli squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario.

1. Squilibrio patrimoniale:

Si ha uno squilibrio patrimoniale in presenza di un patrimonio netto negativo. Contabilmente parlando, il patrimonio netto è semplicemente il valore residuale, che deriva dall’applicazione della fondamentale equazione di bilancio: [Attività - passività = Patrimonio Netto]. È questa l’equazione di riferimento del prospetto di Stato patrimoniale: [Attività = Passività + Patrimonio Netto].

Emerge da questo semplice esercizio matematico come il patrimonio netto sia una mera “finzione numerica” a cui non corrisponde direttamente alcun elemento reale⁴⁶⁰. La parte reale dell’equazione di bilancio deriva solo dalle voci di attività e passività: le uniche a subire il processo di valutazione in sede di redazione del bilancio d’esercizio. Non esistono infatti in contabilità criteri di valutazione del patrimonio netto, perché rappresenta di fatto un’entità astratta.

Se si pensa proprio al caso di un patrimonio netto negativo e tenendo in considerazione il principio della c.d. autonomia patrimoniale perfetta⁴⁶¹:

⁴⁶⁰ CAPALBO F., “L’analisi delle condizioni di squilibrio in sede di verifica dei requisiti di accesso alla composizione negoziata della crisi”, Codice della Crisi, 25 marzo 2022.

⁴⁶¹ Contesto nel quale i soci non hanno l’obbligo di apportare risorse ulteriori rispetto a quella già conferite.

- i conferenti di capitale in un'impresa che azzeri il proprio patrimonio subiscono una perdita di tutto il capitale da loro investito;
- peggioramenti ulteriori del patrimonio netto non producono cambiamenti rilevanti ai conferenti di capitale, in quanto l'investimento dagli stessi effettuato si annulla, ma non può diventare negativo;
- ne derivano peraltro effetti sul valore delle passività: se non coperte né dalle attività aziendali né da nuovi apporti di capitale, le stesse finiscono per essere insoddisfatte.

Si può a questo punto sintetizzare che, come mostra la seconda equazione contabile sopra esposta, il passivo e il netto esplicitano di fatto le "pretese" vantate sulle attività aziendali, da diversi soggetti che hanno concorso a finanziare l'impresa: i soci o altri finanziatori terzi.

Risulta ora chiaro come il dato fornito dal solo patrimonio netto presenti una grossa carenza, in termini di rappresentazione dei flussi futuri attesi, perché è incentrato solo sul calcolo delle attività e delle passività accertate, senza considerare quelle che, pur non dotate di alto grado di certezza, hanno comunque la prospettiva di generare flussi di cassa in futuro. È il caso ad esempio dei flussi legati a contratti già sottoscritti, ma non ancora in esecuzione: pur avendo alte prospettive di generare significative marginalità in futuro tali contratti non vedono comunque alcuna rappresentazione nello Stato patrimoniale.

Queste considerazioni fanno emergere che circoscrivere l'intero squilibrio patrimoniale al solo patrimonio netto negativo non risulta sufficiente: per capire l'origine di questo segno negativo serve indagare più a fondo e svolgere ulteriori valutazioni più accurate.

Le valutazioni più idonee per verificare la presenza o meno di un equilibrio patrimoniale devono infatti esaminare: l'adeguatezza della struttura degli impieghi, il livello complessivo di indebitamento e infine la congruità tra le fonti di finanziamento attivate e le corrispondenti modalità di impiego dei capitali raccolti.

Pertanto, la principale indagine da svolgere deve riguardare il grado di sincronizzazione e adeguatezza tra la struttura delle fonti di finanziamento utilizzate e quella degli impieghi. In altri termini, si va a verificare se il tempo di scadenza delle fonti è coordinato con il tempo di recupero degli impieghi. È proprio su questo tipo di valutazioni che si basa il principio cardine della solidità patrimoniale, secondo il quale l'attivo fisso dovrebbe essere finanziato con fonti durevoli, quali capitale netto e passività a medio lungo termine e, l'attivo circolante dovrebbe essere finanziato da fonti con scadenza nel breve periodo.

Seguendo questa prospettiva, un importante indicatore è costituito dal Margine di Struttura, che analizza in quale misura gli investimenti patrimoniali sono stati finanziati con fonti permanenti: patrimonio netto o indebitamento a lungo termine.

Per fornire un'idea semplificativa, di seguito è illustrato il calcolo del Margine di struttura:

Tabella 3.1: Calcolo del Margine di Struttura

+	Attivo Fisso Netto
-	Patrimonio Netto
-	Debiti a m/lungo termine
=	Margine di Struttura

Fonte: nostra elaborazione

Emerge dal calcolo del Margine di Struttura come sia opportuno che lo stesso abbia un segno positivo: un risultato negativo indicherebbe che l'attivo fisso è in parte finanziato anche con indebitamento di breve termine, situazione che potrebbe comportare uno squilibrio patrimoniale, con un conseguente eccessivo peso degli interessi passivi, che porterebbe successivamente a uno squilibrio economico e finanziario.

Oltre al margine di struttura negativo, che mostra l'inadeguatezza del capitale proprio e la presenza di forte sottocapitalizzazione, uno squilibrio patrimoniale può derivare anche da presenza di un attivo fisso prevalente rispetto a quello prontamente liquidabile: situazione che conduce l'impresa – in presenza di particolari turbolenze ambientali – ad assumere alti rischi, o/e indebitamento a breve termine prevalente rispetto al medio lungo termine: circostanza che espone l'impresa al rischio finanziario⁴⁶².

Oltre al patrimonio netto negativo e al margine di struttura negativo, si espone un ulteriore importante indicatore che si focalizza sulla presenza di una situazione patrimoniale più o meno solida: si tratta della Posizione Finanziaria Netta (PFN), costituita dalla differenza tra il totale dei debiti finanziari aziendali (a prescindere dalla loro scadenza) e le attività liquide (cassa, c/c attivi, titoli negoziabili e crediti finanziari). Tale indicatore permette di misurare l'ammontare dell'indebitamento finanziario netto per il quale non esiste un'immediata copertura. In altre parole, la PFN consente di approfondire il livello complessivo dell'indebitamento dell'impresa, generato dalla gestione aziendale, la solidità della struttura patrimoniale e infine la capacità di restituzione del debito.

Indica quindi di per sé la capacità o l'incapacità dell'impresa di generare un livello di cash flow in grado di coprire le esigenze di gestione e la tendenza ad aumentare o diminuire l'indebitamento finanziario.

2. Squilibrio economico:

Si approfondisce qui la capacità dell'impresa di produrre redditi positivi e soddisfacenti – rispetto al capitale investito – in un arco temporale di medio-lungo periodo⁴⁶³. In altre parole, si verifica la capacità dell'impresa di produrre margini di guadagno adeguati per coprire i costi della gestione.

Per comprendere l'origine di situazioni problematiche, è necessario indagare sui driver che hanno portato alla formazione di un risultato economico negativo. Per svolgere

⁴⁶² TURCHI A., ALIPARDI F., "Le diverse configurazioni di squilibrio e le prospettive di risanamento: spunti operativi per l'esperto", Ristrutturazioni Aziendali, 14 gennaio 2022.

⁴⁶³ TURCHI A., ALIPARDI F., "Le diverse configurazioni di squilibrio e le prospettive di risanamento: spunti operativi per l'esperto", op. cit.

questa verifica, è essenziale prima effettuare una preliminare classificazione tra costi e ricavi, in base all'ambito di attività a cui si riferiscono: area operativa, area accessoria (o extra-operativa o degli investimenti), area finanziaria, area straordinaria ed area tributaria. Tra gli schemi di riclassificazioni del conto economico più utilizzati si ricordano quella a valore aggiunto e quella a costi e ricavi del venduto. In questa sede per semplicità si limita l'attenzione a rappresentare solo la prima tipologia di riclassificazione.

La Tab. 3.2 mostra la riclassificazione del conto economico a valore aggiunto, evidenziando in grigio i fondamentali margini da tenere in considerazione ai fini della verifica dello squilibrio economico.

Tabella 3.2: Riclassificazione del conto economico a valore aggiunto

+	Ricavi operativi
+/-	Variazione delle rimanenze
-	Costi esterni (acquisto materie prime, servizi ..)
=	Valore aggiunto (VA)
-	Costi del personale
=	Margine Operativo Lordo (EBITDA)
-	Ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni
=	Reddito Operativo (EBIT)
+/-	Proventi e oneri finanziari
-	Imposte
=	Risultato d'esercizio

Fonte: nostra elaborazione

come si nota dalla Tab. 3.2 i primi due rilevanti margini, che possono già indicare la presenza o meno di uno squilibrio economico sono rappresentati dal valore aggiunto (VA) e dal margine operativo lordo (chiamato spesso anche EBITDA – *Earning Before Interest Tax Depreciation Amortization*).

Il primo rappresenta il valore incrementale rispetto al valore dei fattori produttivi “esterni” impiegati. In altre parole, è il margine che rimane all'impresa una volta coperto i costi relativi ai fattori produttivi esterni, e che quindi può essere impiegato per soddisfare sia i costi interni (personale e immobilizzazioni) che i successivi costi relativi alle altre aree di gestione.

Un modesto VA dimostra l'incapacità dell'impresa di “aggiungere valore” nel processo produttivo: i suoi ricavi riescono a coprire solamente i costi esterni all'impresa. Il processo produttivo dovrebbe invece permettere all'impresa di ottenere un alto VA: questo è importante soprattutto per le imprese che operano in settori ad elevato investimento di capitale, caratterizzate da elevati ammortamenti e per le imprese in cui è elevato il peso del costo del lavoro⁴⁶⁴. Non solo, il VA è importante anche per comprendere le scelte

⁴⁶⁴ BAVA F., “Valore aggiunto, ebitda, ebit, ebt, risultato netto: capire i risultati intermedi del conto economico”, <https://www.fabriziobava.com/blog/leggere-un-bilancio/ebitda-ebit-capire-i-risultati-intermedi-del-conto-economico/>.

aziendali in merito al grado di integrazione verticale, perché evidentemente le imprese che si impegnano a svolgere tutte le fasi produttive di un prodotto avranno un VA più alto rispetto a quelle che acquistano parte dei semilavorati all'esterno.

Il secondo margine cruciale rappresentato dalla Tab. 3.2 è costituito dall'EBITDA, ottenuto sottraendo dal VA il costo del lavoro. Si considerano così prima i costi esterni e poi quelli interni, fatta eccezione per ammortamenti e accantonamenti: costi "non monetari" e che non richiedono quindi alcun pagamento e la cui quantificazione è altamente soggettiva, perché fortemente influenzata dalle politiche di bilancio adottate.

L'EBITDA è di grande utilità, perché fornisce di fatto la differenza tra entrate ed uscite potenziali del periodo, ottenendo di conseguenza la misurazione della capacità dell'impresa di generare potenziale cassa derivante dalla sua gestione operativa. Evidentemente questo ragionamento è ancora più solido in assenza di differimenti temporali tra acquisti-pagamenti, produzione-vendita, vendita-incassi (ciclo monetario)⁴⁶⁵. Di fatto questo margine oltrepassa la misura dell'equilibrio economico, in quanto va a fornire essenziali suggerimenti anche per la dimensione finanziaria.

Un EBITDA negativo rappresenta una perdita a livello alto del Conto Economico, perché mostra squilibrio già nell'ambito della gestione operativa dell'impresa: incapacità dell'impresa di generare liquidità per effetto della presenza di costi monetari più alti rispetto al valore delle potenziali entrate.

Anche in assenza di sintomi, questo dato da solo è indicativo di un evidente segnale di crisi latente, perché anche se un EBITDA negativo è accompagnato da una buona solidità patrimoniale e una discreta continuità, nel lungo termine – se non viene adeguatamente fronteggiato – può creare squilibri anche nell'ambito patrimoniale e finanziario, perché evidentemente un'impresa che continua a non generare valore non può generare cassa.

Infine, sempre dal prospetto di riclassificazione del conto economico a valore aggiunto, si ricava un altro importante margine, costituito dal reddito operativo o EBIT – *Earnings Before Interests and Taxes*: è l'indicatore del grado di efficienza economica del *core business* dell'azienda, escludendo la dimensione finanziaria e quella accessoria o straordinaria. Vista la sua non considerazione degli oneri finanziari, questo margine non è quindi influenzato dalle modalità di finanziamento del business.

Un EBIT negativo o in diminuzione è sintomo di una perdita di competitività e spesso rappresenta anche sintomo di decadimento del prodotto dell'impresa, di saturazione dei mercati in cui opera o anche di declino del proprio business.

Se invece l'EBIT⁴⁶⁶ è positivo, ma l'azienda raggiunge comunque un risultato complessivo d'esercizio negativo significa che l'inefficienza aziendale è da ricercare nella

⁴⁶⁵ TURCHI A., ALIPARDI F., "Le diverse configurazioni di squilibrio e le prospettive di risanamento: spunti operativi per l'esperto", op. cit.

⁴⁶⁶ Oltre all'EBIT, EBITDA e VA lo squilibrio economico può essere rilevato anche attraverso l'analisi sull'andamento di alcuni quozienti o indici di bilancio, che indagano principalmente sulla redditività operativa e complessiva dell'impresa. L'indice di bilancio più rilevante in merito alla redditività operativa è

gestione extra-operativa, derivante spesso da elevati debiti verso banche che appesantiscono il conto economico con eccessivi oneri finanziari.

3. Squilibrio finanziario:

Si ha squilibrio finanziario quando l'impresa non è più in grado di far fronte alle prossime scadenze di breve termine. Si tratta dell'incapacità dell'impresa di fronteggiare gli impegni assunti attraverso le sue disponibilità finanziarie, compromettendo di fatto anche le condizioni che garantiscono l'equilibrio economico e patrimoniale. Questa fase rappresenta già chiaramente la presenza di un sintomo evidente di potenziale crisi.

Nella dottrina aziendalistica un possibile squilibrio finanziario è individuato dall'andamento del Capitale Circolante Netto, sintetizzato nella Tab. 3.3:

Tabella 3.3: Calcolo del Capitale Circolante Netto

+	Rimanenze
+	Crediti
+	Disponibilità liquide
=	Attivo Corrente
-	Debiti Correnti
=	Capitale Circolante Netto (CCN)

Fonte: nostra elaborazione

Un Capitale Circolante Netto negativo rappresenta un indizio di tensione finanziaria in atto o comunque imminente, dove l'intervento dell'imprenditore è urgentemente necessario per agire al più presto possibile con adeguate misure strategiche.

Va sottolineato che spesso lo squilibrio finanziario trova la sua origine – come indicato in precedenza – in squilibri di carattere patrimoniale e/o economico. Il sintomo più evidente di questo squilibrio è costituito da un'alterazione dei flussi di cassa in entrata rispetto a quelli in uscita, che può avere diverse origini, come indicato in Tab. 3.4:

Tabella 3.4: Origine degli squilibri finanziari

Gestione corrente	Entrate	Ricavi operativi relativi alla vendita di prodotti
	Uscite	Costi monetari relativi al ciclo acquisto-trasformazione
Gestione strutturale	Entrate	Dismissioni
	Uscite	Investimenti pluriennali
Finanziamenti Capitale di terzi	Entrate	Accensione di nuovi finanziamenti bancari
	Uscite	Rimborso dei finanziamenti bancari
Finanziamenti Capitale proprio	Entrate	Apporti dei soci
	Uscite	Dividenti o rimborsi ai soci

Fonte: nostra elaborazione

il ROI (*Return On Investment*) che misura la redditività del capitale investito, dato dal rapporto tra utile netto e capitale investito. Mentre l'indice più evidente in termini di redditività complessiva dell'impresa è costituito dal ROE (*Return On Equity*), che misurando la redditività del capitale proprio fornisce una massima sintesi dell'economicità dell'impresa, in quanto risultante dal rapporto tra l'utile netto conseguito e il capitale proprio.

Emerge dall'analisi della Tab. 3.4 che il rendiconto finanziario risulta strumento fondamentale per la verifica di eventuali squilibri finanziari, in quanto rappresenta l'origine che ha comportato un determinato flusso finanziario e quindi il motivo che ha portato alla generazione o assorbimento di cassa. In particolare, il prospetto di rendiconto finanziario analizza tre principali flussi di cassa: quelli derivanti da attività operativa, da attività di investimento e da attività di finanziamento.

Per fornire un'idea di sintesi dello squilibrio finanziario si analizza solo la prima tipologia di flussi, connessi all'attività operativa, attraverso il c.d. metodo indiretto⁴⁶⁷ illustrato dalla Tab. 3.5.

Tabella 3.5: Flusso di cassa della gestione corrente

+	Reddito Operativo
-	Imposte sul reddito
+	Ammortamenti e altri accantonamenti
=	Flusso di circolante della gestione corrente (autofinanziamento potenziale)
-	Variazione Capitale Circolante netto Commerciale (CCNC) ⁴⁶⁸
=	Flusso di cassa della gestione corrente (autofinanziamento reale)

Fonte: nostra elaborazione

Il primo importante margine indicato nella Tab. 3.5 è costituito dal “Flusso di circolante della gestione caratteristica corrente”, che esprime l'autofinanziamento prodotto dalla gestione caratteristica corrente, ovvero l'incremento di risorse finanziarie auto-generate. Più è alto questo valore più l'azienda è autonoma finanziariamente, a livello però solo di capitale circolante e non di liquidità.

Risulta in questo senso più utile il secondo margine, costituito dal “flusso di cassa della gestione corrente”, in quanto è influenzato non solo dalla variazione dei ricavi di vendita e dei costi di acquisto dei fattori produttivi, ma anche dalla durata del ciclo monetario. Evidentemente più esteso è il ciclo monetario, tanto più il circolante è distante dalla liquidità. Si tratta del caso in cui l'impresa aumenta il suo fatturato, ma senza un corrispondente aumento anche delle entrate monetarie. Se protratta nel tempo, una simile situazione potrebbe portare l'impresa a una crisi di liquidità⁴⁶⁹, attribuibile da un lato all'incapacità di tradurre i propri crediti commerciali in entrate monetarie e dall'altra a possibili incrementi delle rimanenze a fronte di merce invenduta, con evidenti conseguenze sulla capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni con i fornitori.

⁴⁶⁷ Ricava i flussi in maniera indiretta, in quanto parte dall'Utile di esercizio, per poi procedere ad una serie di rettifiche, al fine di depurare i flussi dell'attività operativa da tutti i flussi prodotti dall'attività finanziaria e di investimento.

⁴⁶⁸ Il CCNC è costituito dalla somma tra Crediti v/clienti, Rimanenze, Crediti v/erario al netto di Debiti v/fornitori e Debiti v/erario.

⁴⁶⁹ Un altro modo per verificare il grado di liquidità di un'impresa deriva dall'utilizzo di alcuni indici di bilancio significativi che possono far emergere l'esistenza o meno di uno squilibrio finanziario. A titolo d'esempio esiste il c.d. *current ratio*, dato dal rapporto tra attivo corrente e passivo corrente. Un risultato di tale indice inferiore a 1 dimostra certamente una mancanza di liquidità, che obbligherà l'impresa a smobilizzare parte del suo attivo fisso per far fronte ai debiti di breve durata.

Dopo aver esplicitato il significato che assumono – dal punto di vista aziendalistico – gli squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario, si analizza di seguito il modo in cui gli stessi sono usati dal legislatore.

Il primo punto critico riguarda l’alternatività che il legislatore ha inserito nella norma tra lo squilibrio patrimoniale e quello economico–finanziario: la lettera a) comma 3 art. 3 c.c.i.i. parla di adeguati assetti che possano consentire di “rilevare eventuali squilibri di **carattere patrimoniale o economico–finanziario**”.

Sarebbe stato più chiaro se il legislatore – invece di una “o” – avesse utilizzato una “e”, perché non è chiaro il motivo per cui un assetto adeguato dovrebbe individuare lo squilibrio patrimoniale, oppure, unicamente, lo squilibrio economico–finanziario. Questa previsione rappresenta un limite, in quanto, nonostante uno squilibrio patrimoniale spesso sfoci in uno squilibrio economico e finanziario, se preso isolatamente non rappresenta di per sé un segnale di crisi.

Anche la sola presenza di un patrimonio netto positivo non significa necessariamente che manchino difficoltà all’interno dell’impresa, in quanto potrebbe spesso capitare che – a titolo di esempio – il management non abbia provveduto in sede di bilancio a svalutare crediti commerciali ormai irrecuperabili oppure abbia mantenuto la sopravvalutazione di scorte che risultano difficilmente impiegabili nel ciclo produttivo dell’impresa o – comunque – difficili da collocare sul mercato ai valori di iscrizione. Non solo, possono essere presenti anche immobilizzazioni con plusvalori latenti, che non sono state mai svalutate.

Questo ragionamento è valido anche per le grandezze economiche e finanziarie: uno squilibrio economico non comporta – almeno nel breve termine – anche uno squilibrio finanziario. A titolo d’esempio, si pensi a una impresa che presenta una perdita gestionale che non si traduce in squilibrio finanziario, in quanto causata solo da elevati ammortamenti.

Equilibrio economico ed equilibrio finanziario si basano su dinamiche fra di loro differenti. Per monitorarli bisogna considerare diversi elementi: per monitorare l’equilibrio economico è necessaria la predisposizione periodica di bilanci infrannuali per una continua verifica delle marginalità ottenute dalla cessione dei prodotti aziendali, come rappresentato sopra con l’esempio della riclassificazione a valore aggiunto; per monitorare l’equilibrio finanziario invece, è necessario gestire lo scadenziario clienti–fornitori e monitorare le disponibilità bancarie⁴⁷⁰.

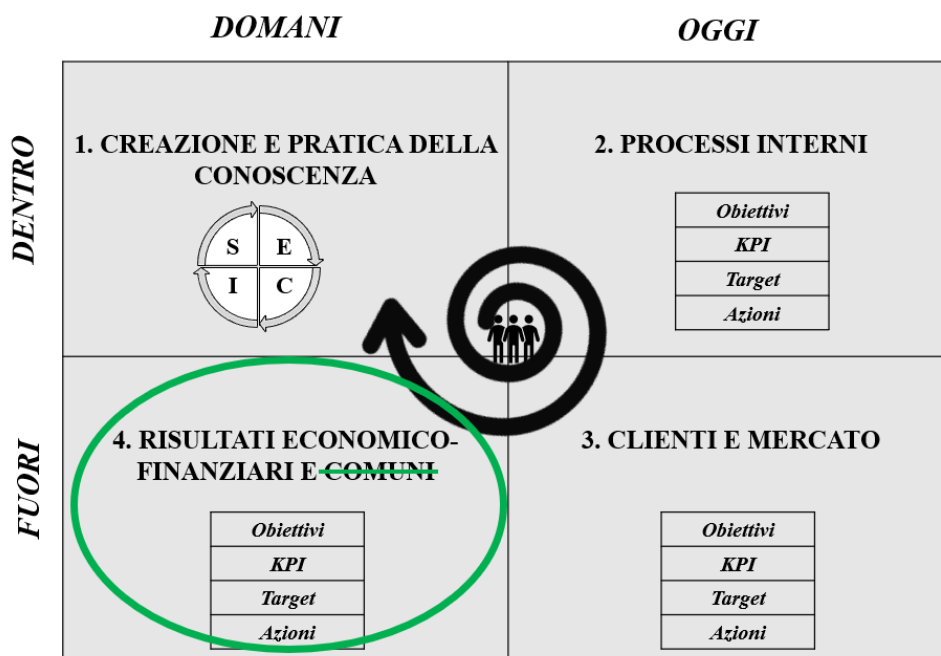
Dopo aver fornito un quadro di base per evidenziare quando un’impresa è considerata in squilibrio patrimoniale e quando in quello economico–finanziario, è molto chiaro che si è ben lontani dal modello della *Adjusted Balanced Scorecard*.

In particolare, emerge che gli squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario riescono a catturare una sola componente della A–BSC e tra l’altro neanche in

⁴⁷⁰ BAVA F., DEVALLE A., “Necessari assetti in grado di rilevare squilibri economici, finanziari e/o patrimoniali. Lo squilibrio solo di tipo patrimoniale non è di per sé un segnale di crisi e lo squilibrio economico non è per forza accompagnato da quello finanziario”, Eutekne, 23 luglio 2022.

maniera completa: mette infatti in primo piano i soli obiettivi di carattere quantitativo dell'impresa, senza considerare "il bene comune"⁴⁷¹ ossia l'interesse anche della società, come mostra la Fig. 3.1.

Figura 3.1: Applicazione della A-BSC agli squilibri patrimoniali o economici-finanziari



Fonte: nostra elaborazione

Come mostrato nelle analisi sopra, i margini indicanti uno squilibrio patrimoniale, economico e finanziario usano di fatto solo quozienti di bilancio o rapporti derivanti dalla sua riclassificazione. Vengono dunque analizzati dati riferiti a un momento tardivo rispetto al verificarsi degli eventi che hanno portato alla produzione degli stessi: ad esempio se un'impresa si basa solo sul rilevamento di un CCN negativo – che dimostra la sua incapacità di pagare nelle normali scadenze pattuite – per allarmarsi e cercare rimedi, la stessa rischia di rilevare la crisi molto tardi. Rilevare in maniera precoce una crisi significa invece riconoscerla nelle sue prime fasi quando non ci sono ancora sintomi evidenti della stessa.

Oltre a questo aspetto, come mostra la Fig. 3.1, questo primo segnale introdotto dal legislatore non considera in alcun modo le altre componenti della A-BSC, altrettanto cruciali per avere una visione completa della situazione dell'impresa. Analizzare solo i risultati economico-finanziari, che rappresentano l'effetto e non la causa degli eventi rischia di non aiutare l'impresa a diagnosticare in maniera approfondita le origini di una crisi. Non solo, indagare solo gli effetti e i risultati della propria gestione non stimolerà l'imprenditore a creare la sua mappa strategica, più volte enfatizzata lungo la costruzione del modello A-BSC per il suo ruolo centrale nel definire in maniera chiara ed evidente i KPI di ogni dimensione aziendale.

⁴⁷¹ Si rinvia al Capitolo due per la sua definizione.

Quello che va incentivato – ai fini di una rilevazione tempestiva della crisi – è la programmazione e il monitoraggio continuo dei KPI aziendali, valutando di volta in volta il raggiungimento o meno dei valori target prefissati; questi valgono più degli indici di bilancio, che – offrendo una fotografia solo sul passato dell’impresa – hanno poco se non nulla di strategico per il management. Come annunciato in precedenza, un imprenditore che intende prendere concretamente controllo dell’andamento della sua impresa deve inevitabilmente creare una strategia solida e metterla in azione attraverso una mappa, indicante il modo concreto con cui intende raggiungere quella determinata strategia, con la definizione delle unità di misura da tenere sotto controllo e la tipologia di conoscenza da mettere in circolazione per un suo sviluppo duraturo.

Pertanto, alla luce di quanto sopra esposto, si giunge alla seguente conclusione: gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili capaci di rilevare la presenza di squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario – alla luce della A–BSC – non sono sufficientemente adeguati a rilevare tempestivamente la presenza di una crisi aziendale, in quanto non prendono in considerazione alcuno dei tre pilastri individuati: la strategia, la conoscenza e l’azione.

3. La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale

Il secondo segnale previsto dal legislatore nell’art. 3 c.c.i.i. riguarda la capacità degli assetti organizzativi di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi.

Questo segnale merita una importante precisazione prima di entrare nel dettaglio della previsione normativa, in quanto una lettura attenta al punto b) del terzo comma dell’art. 3 c.c.i.i. – “verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4” – porta a concludere che il segnale in questione ingloba al suo interno tre diversi indizi: la sostenibilità dei debiti, le prospettive di continuità aziendale e i segnali di cui al comma 4, ossia il superamento di alcune soglie e scadenze dei debiti v/dipendenti, fornitori, intermediari finanziari e creditori pubblici qualificati.

Per un’analisi completa è importante verificare la coerenza di ciascuno dei tre punti sopra elencati rispetto al modello della A–BSC, valutandone l’effettiva prevedibilità precoce della crisi.

Per semplicità di esposizione si trattano insieme il punto 1) sulla sostenibilità dei debiti e il punto 3) sul superamento di alcune soglie di indebitamento, in quanto entrambi hanno la medesima natura finanziaria di valutazione della posizione debitoria aziendale.

1. La sostenibilità dei debiti e il superamento di alcune soglie

Tecnicamente, per rispettare il requisito della sostenibilità del debito, l’impresa dovrebbe essere in grado di predisporre dei flussi di cassa prospettici, attraverso la rappresentazione di budget di tesoreria da mantenere continuamente aggiornati: attività

finora svolta per verificare la continuità aziendale solo annualmente in sede di redazione del bilancio d'esercizio.

Questo segnale ricorda molto il DSCR⁴⁷² a sei mesi elaborato dal CNDCEC, ma a differenza di quest'ultimo presenta alcune criticità, in quanto la sua applicazione operativa potrebbe risultare difficile per le imprese, vista la necessità di un arco temporale abbastanza lungo, ossia 12 mesi. La nuova versione del CCII presenta sicuramente un carattere più radicale rispetto alla versione originaria, dove si prevedeva all'art. 13 vecchio CCII un tempo di soli sei mesi, tempistica molto più appropriata rispetto a quella attuale, in quanto l'onere dell'imprenditore nella produzione di informazioni e documentazione per 12 mesi è molto più alto.

Va sottolineato come il legislatore nella nuova versione del CCII sia più severo, perché nella versione originaria, attraverso gli indici elaborati dal CNDCEC si dava la possibilità alle imprese – laddove non si riesca a elaborare il DSCR – di calcolare gli altri cinque indici settoriali. Nella nuova versione con la previsione dell'art. 3 c.c.i.i. l'obbligo di costruire un budget di tesoreria è esteso a tutte le imprese senza fornire nessun'altra alternativa.

Evidentemente il piccolo medio imprenditore presenterà un'avversione all'applicazione e comprensione di questi dati e sarà soprattutto in difficoltà nel dover cominciare ad avere familiarità con sistemi di pianificazione, programmazione e controllo. Non solo, lo stesso dovrà munirsi anche di adeguati sistemi interni che gli permettono di svolgere analisi dei rischi aziendali, con l'estrema necessità di dover aggiornare il proprio sistema informativo interno.

Ci si chiede ora, conoscendo l'ambiente economico in cui operano gran parte delle imprese italiane e soprattutto conoscendo la cultura imprenditoriale del piccolo medio imprenditore, quante saranno le imprese realmente in grado di produrre questo tipo di documentazione?⁴⁷³

È indubbio che lo strumento principale per monitorare la sostenibilità del debito è costituito dal budget di tesoreria, in quanto permette di conoscere in modo anticipato l'andamento finanziario di un'impresa in un determinato periodo con la possibilità di verificare se la stessa stia generando "cassa" o stia aumentando l'indebitamento.

In alternativa al budget di tesoreria, le imprese poco strutturate potranno utilizzare misure più semplici come ad esempio la stima dell'EBITDA prospettico, per valutare la capacità dell'impresa nell'arco temporale dei dodici mesi di produrre risorse finanziarie potenziali, da confrontare con gli impegni finanziari assunti⁴⁷⁴. A proposito di questo

⁴⁷² Si tratta del più importante indice elaborato dal CNDCEC per la verifica del vecchio sistema di allerta, introdotto nella prima versione del Codice della Crisi. Per una definizione del DSCR si rinvia al Capitolo uno.

⁴⁷³ DANOVI A, RIVA P., PANIZZA A., *"Adeguati assetti per prevenire la crisi d'impresa: arrivano nuovi adempimenti per gli imprenditori"*, IPSOA, 7 luglio 2022.

⁴⁷⁴ BAVA F., DEVALLE A., *"Il Codice della crisi disegna gli adeguati assetti per tutte le imprese"*, Eutekne, 15 luglio 2022.

tema, si attendono altri chiarimenti da parte del legislatore per comprendere come interpretare sul piano pratico questa previsione normativa.

L'utilizzo di budget di tesoreria da tenere continuamente monitorato rappresenta un modo utile per segnalare all'imprenditore l'eventuale presenza di difficoltà nel coprire con i flussi di cassa attuali e futuri in entrata quelli in uscita. Questa previsione costituisce un passo avanti rispetto al precedente segnale analizzato, che valutava solo la presenza di squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, indagando di fatto solo sulla gestione passata dell'impresa e non quella futura.

Con il budget di tesoreria o budget di cassa infatti si è in presenza di un livello di monitoraggio superiore, perché l'imprenditore avrà a disposizione sia le entrate e le uscite di cassa legate ad operazioni già consumate e obbligazioni già contratte in riferimento all'area operativa, degli investimenti e finanziaria, sia le entrate e le uscite di cassa riguardanti operazioni di budget previste per il futuro. Includere nel budget di tesoreria l'area operativa, la dinamica degli investimenti e finanziaria permette di avere un quadro complessivo sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa. Suo punto critico resta l'enfasi e la centralità dei soli dati finanziari.

Medesima argomentazione vale per le previsioni del 4° comma dell'art. 3 c.c.i.i., dove si fa riferimento al superamento di alcune soglie di debito verso i dipendenti, fornitori, banche e creditori pubblici qualificati, già illustrati nel Capitolo uno di questa ricerca in merito alla declinazione operativa del concetto di adeguatezza degli assetti. Come già esaminato per queste soglie di indebitamento il legislatore ha voluto dare dei segnali precisi e ben definiti sia in merito al loro ammontare che in merito al periodo della loro scadenza⁴⁷⁵.

Va innanzitutto sottolineato la precisione e l'analiticità con cui il legislatore ha voluto indicare questi segnali di allarme: si esplicita sia l'aspetto della "dimensione" sia quello del "tempo". Modo che fa sempre emergere l'importanza del tempo nella rilevazione precoce della crisi.

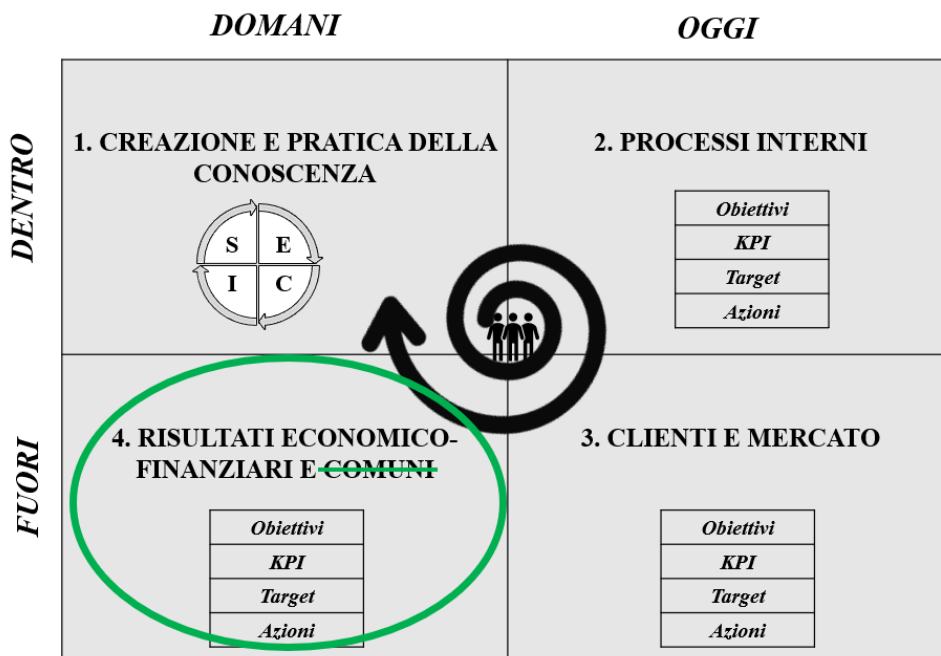
Si è però ancora una volta di fronte all'ennesimo riferimento ai soli dati finanziari: si è evidenziato con il modello A-BSC come tale approccio vada superato, dando rilevanza anche all'informativa non finanziaria nel valutare le prospettive di continuità aziendale.

Facendo sempre riferimento alla rappresentazione della A-BSC – per la sostenibilità del debito e per i segnali di cui al comma 4 dell'art. 3 c.c.i.i. – risulta ancora una volta considerata solo la sua quarta componente, i "risultati economici finanziari", senza nessun tipo di considerazione delle altre tre. A livello grafico – tramite la Fig. 3.2 – si raggiunge

⁴⁷⁵ Si ricorda che le soglie di indebitamento previsti dal 4° comma art. 3 c.c.i.i. sono 1) Debiti v/personale scaduti da almeno 30 gg pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile di tutte le retribuzioni; 2) Debiti v/fornitori scaduti da almeno 90 gg di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; 3) Debiti v/banche o altri intermediari finanziari scaduti da più di 60 gg o che abbiano superato di almeno 60 gg il limite degli affidamenti ottenuti, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni; 4) Debiti v/creditori pubblici qualificati superiori alle soglie previste dall'art. 25-novies c.c.i.i..

lo stesso risultato ottenuto in riferimento agli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario.

Figura 3.2: Applicazione della A-BSC alla sostenibilità del debito e ai segnali di cui l'art. 3 c.c.i.i., 4° comma



Fonte: nostra elaborazione

Anche l'OIBR⁴⁷⁶ nella sua ultima pubblicazione ha enfatizzato lungo l'intero documento l'importanza delle informazioni non finanziarie, affermando che “la costruzione di indicatori basata esclusivamente su dati derivanti dai documenti contabili può portare ad analisi fuorvianti con riguardo alla continuità aziendale in quanto questi dati non tengono conto di situazioni extra-contabili che potrebbero verificarsi in futuro, oltre che di possibili e molteplici rischi a cui l'azienda è sottoposta. Ciò in quanto la definizione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che possa dirsi completo non può prescindere dal riferimento ai KPIs non finanziari, tenuto conto che gli indici di carattere esclusivamente finanziario non sempre possono cogliere tempestivamente i mutamenti dello stato di salute dell'impresa”.

Pertanto, in merito a questo secondo segnale, il suggerimento è quello di accompagnare i segnali di allarme e il budget di tesoreria con segnali di tipo qualitativo, circa la governance, il clima aziendale, la presenza di conflitti, le competenze del management e così via, e che riescano anche ad intercettare indizi derivanti dall'esterno in merito ad esempio a cambiamenti di mercato, rapporto con clienti, mutamenti nel contesto competitivo e così via, al fine di anticipare la loro emersione molto prima dell'elaborazione dei dati contabili e finanziari.

⁴⁷⁶ Organismo Italiano Business Reporting, “Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMF”, Aprile 2022.

Anche su questo punto è intervenuto l'OIBR, precisando che l'utilizzo delle informazioni non finanziarie nel sistema di controllo di gestione è ancora più significativo, visto che questi indicatori sono “meno soggetti a manipolazione rispetto ai dati di bilancio, che sono caratterizzati anche da elementi valutativi”⁴⁷⁷.

2. Le prospettive di continuità aziendale

Un punto che merita una trattazione a sé è quello riguardante la continuità aziendale, inserita come parametro per verificare l'adeguatezza degli assetti aziendali e per rilevare in modo tempestivo la crisi.

Si può finalmente affermare che siamo di fronte al primo segnale di tipo qualitativo: la valutazione in merito alle prospettive di continuità aziendale richiede infatti che si compiano delle valutazioni, che vanno oltre i dati economico-finanziari.

Innanzitutto non è chiaro il motivo per cui il legislatore abbia inserito la prospettiva di continuità aziendale insieme ai segnali sulla sostenibilità dei debiti. Può essere un tentativo dello stesso di collegare anche il concetto della continuità aziendale all'andamento degli indicatori finanziari?

Non avendo una precisa risposta a questo quesito, si utilizzano alcune importanti fonti normative per fornire un quadro concettuale sul tema della continuità aziendale e soprattutto per verificare l'esistenza o meno di una definizione della stessa.

Innanzitutto va precisato che considerando il senso economico più riconosciuto nel mondo anglosassone al concetto di continuità aziendale, la sua definizione è legata alla nozione di “*going concern*”, cioè l'essere sicuri di compiere delle azioni che garantiscono all'azienda un futuro. Quindi compiere delle azioni che non assicurano un futuro equivale alla perdita della continuità aziendale.

Tralasciando gli eventi di perdita della continuità aziendale quali equilibri patrimoniali, economici o finanziari compromessi, il *going concern* può venire meno anche per altri motivi: clima aziendale ostile e non collaborativo, liti fra soci o fra amministratori che impediscono all'azienda di operare correttamente, feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti, scarsa innovazione, scarsa attività di formazione, perdita di quote di mercato, prodotti in fase di decadimento e così via⁴⁷⁸.

È evidente che si tratta di eventi che – se non risolti nell'immediato – provocheranno prima o poi delle inefficienze interne che eroderanno il reddito operativo e la liquidità. Queste prime conseguenze faranno aumentare l'indebitamento dell'impresa, che dovrà anche affrontare alti costi finanziari. La situazione descritta se non viene fronteggiata con un ripristino della redditività operativa, provocherà gravi perdite d'esercizio e flussi di cassa negativi; se protratte nel tempo alimenteranno deficit anche di tipo patrimoniale: la causa più frequente dei default delle imprese.

⁴⁷⁷ Organismo Italiano Business Reporting, op. cit.

⁴⁷⁸ BRANCOZZI S., “Adeguato assetto d'impresa contro i primi segni di crisi. Allerta precoce, focus sulla continuità aziendale”, 9 ottobre 2019, Sole 24 ore.

La continuità aziendale è disciplinata dal codice civile (art. 2423–bis e art. 2086 c.c.), dai principi contabili nazionali (OIC 1) e internazionali (IAS 1) e infine anche dai principi di revisione (ISA 570) come presupposto imprescindibile e propedeutico alla predisposizione del bilancio d’esercizio. Di seguito una tabella riassuntiva di queste previsioni.

Tabella 3.6: Fonti normative sulla continuità aziendale

Dato normativo	Descrizione
Art. 2423–bis c.c. 1° comma	<p><i>“La valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell’attività”.</i></p> <p>Secondo questa definizione, la continuità aziendale è considerata un vero e proprio principio di redazione del bilancio, prevedendo la necessità di verificare la persistenza della prospettiva di continuità aziendale e di scegliere i criteri di valutazione nella rappresentazione di bilancio adatti alle verifiche svolte, in modo che i valori di bilancio siano adeguati a <i>“rappresentare in modo veritiero e corretto”</i> la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell’esercizio.</p>
Art. 2086 c.c. 2° comma	<p><i>“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”.</i></p> <p>Il secondo comma dell’art. 2086 obbliga le imprese a dotarsi di adeguati assetti, che riescano a rilevare anche le prospettive di continuità aziendale.</p>
OIC 11	<p>Intitolato <i>“Finalità e postulati del bilancio di esercizio”</i> prevede il concetto di <i>“funzionalità economica”</i>, che rappresenta un postulato della stessa rilevanza gerarchica del principio della prudenza e della continuità aziendale. Lo stesso prevede che bisogna tener conto <i>“del fatto che l’azienda costituisce un complesso funzionante destinato alla produzione di redditi”</i>. Per cui la continuità è sinonimo di funzionalità aziendale per un arco temporale predefinito dallo stesso OIC 11 in almeno 12 mesi, e la crisi di impresa non giustifica l’abbandono dei criteri di continuità, anche se questi vanno applicati al bilancio con le dovute cautele.</p> <p>Non solo, gli amministratori hanno l’obbligo di acquisire tutte le informazioni disponibili circa la permanenza del presupposto della continuità aziendale: se vengono a conoscenza di elementi che pregiudicano la continuità</p>

	dell'attività imprenditoriale in un arco temporale futuro di almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio, ne devono tenere conto nella redazione del bilancio d'esercizio e darne adeguata informativa ⁴⁷⁹ .
IAS 1	Dispone che, nel processo di redazione del bilancio, sia valutata la capacità dell'impresa di continuare ad operare come entità in funzionamento, rilevando dunque, in modo inequivocabile, come la continuità aziendale stessa sia incompatibile con l'intenzione o la necessità di liquidare o interrompere l'attività della società. Il paragrafo 23 e 24 specificano che qualora ci siano significative incertezze che possano far insorgere seri dubbi sulla continuità aziendale, esse devono essere distintamente evidenziate, spiegando le ragioni per cui l'entità non è considerata in funzionamento e mostrando i criteri con cui è stato redatto il bilancio. Anche lo IAS 1 lega il concetto della continuità aziendale ad un arco temporale di 12 mesi dopo la data di riferimento del bilancio d'esercizio.
ISA ITALIA 570	Intitolato " <i>Continuità aziendale</i> ", prevede che la preparazione del bilancio è effettuata, considerando la continuità aziendale dell'attività dell'impresa per un periodo prevedibile futuro, affidando questa responsabilità all'organo gestorio. Rimane invece responsabilità del revisore verificare la correttezza dell'impiego del presupposto della continuità aziendale ⁴⁸⁰ .

Fonte: nostra elaborazione

Esaminando le definizioni indicate in Tab. 3.6 non emerge univocità in merito al significato del concetto di continuità aziendale; questi gli aspetti più significativi ad esso connessi: il riferimento al bilancio d'esercizio (art. 2423-bis c.c.) di entità in funzionamento (IAS1) destinate alla produzione di redditi (OIC 11) per, un lasso temporale da considerare dai 12 mesi in su e infine il collegamento alla adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (art. 2086 c.c.).

⁴⁷⁹ Infatti il paragrafo 22 dell'OIC 11 prevede che "*nella fase di preparazione del bilancio la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano indicate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle osservazioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi e incertezze*".

⁴⁸⁰ Per valutare la presenza di questo presupposto, il revisore può tenere in considerazione il bilancio oppure altri indicatori come: 1) indicatori finanziari, a titolo d'esempio cash flow negativi, cessazione finanziamenti dalle banche, capitale circolante negativo, mancanza di rinnovi dei prestiti; 2) indicatori gestionali: a titolo d'esempio perdita di mercati importanti, perdita di amministratori o figure dirigenziali chiave; difficoltà nei flussi di approvvigionamento da importanti fornitori; 3) altri indicatori: a titolo d'esempio presenza di contenziosi legali o fiscali oppure capitale ridotto al di sotto dei limiti legali.

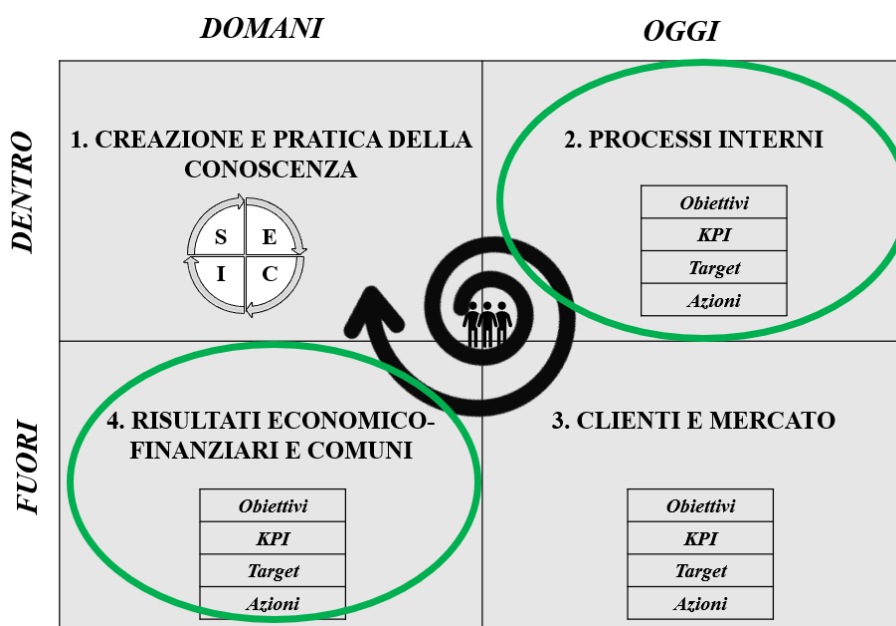
Nonostante non si pervenga a una chiara e univoca definizione del concetto di continuità aziendale, le fonti indicate dimostrano come il tema della continuità vada oltre la considerazione dei soli dati quantitativi di bilancio. Alcuni esempi esemplificativi consentono di chiarire questo aspetto: un amministratore che chiude il bilancio d’esercizio dell’impresa – seppur positivo – non può dichiarare che la stessa è in continuità aziendale se viene a conoscenza ad esempio della perdita del principale cliente. Così, nonostante un’impresa chiuda un ottimo anno di gestione, va considerata l’esistenza di possibili gravi problemi, che ne possano compromettere la stessa sopravvivenza.

Analogamente, nel redigere la sua relazione al bilancio, il revisore legale dei conti non può dichiarare che un’entità è in continuità aziendale se viene a conoscenza della presenza di alcuni contenziosi fiscali di grave entità, che potrebbero richiedere all’impresa alti esborsi finanziari. Spetta al revisore valutare se il livello di gravità di questo contenzioso possa mettere a rischio o meno la continuità aziendale. Stessa cosa vale anche se si viene a conoscenza della presenza di gravi litigi all’interno della compagine sociale, della perdita di dirigenti importanti o di figure con competenze strategiche per l’impresa e così via.

Si tratta evidentemente di valutazioni di tipo qualitativo, che non possono essere ricavate né da numeri di bilancio, né tantomeno da budget di tesoreria.

Si può così affermare che l’introduzione della prospettiva della continuità aziendale è in sintonia con l’A–BSC; in assenza di dati o informazioni in grado di esplicitarne nel concreto il significato, si ritiene che la prospettiva della continuità aziendale inglobi due componenti della A–BSC: i risultati economico-finanziari e comuni e i processi interni, come esplicitato in Fig. 3.3.

Figura 3.3: Applicazione della A–BSC alle prospettive di continuità aziendale



Fonte: nostra elaborazione

La conclusione raggiunta è suffragata dall'analisi delle fonti normative che disciplinano il tema della continuità aziendale. Le stesse sembrano tenere in considerazione:

- da una parte, dei risultati di bilancio nella prospettiva economico-finanziaria. Secondo lo scrivente possono essere inglobati anche i "risultati comuni", il fine ultimo del legislatore – nel tutelare il principio di continuità aziendale – include certamente anche aspetti più macroeconomici quali la tutela dei posti di lavoro, dell'equilibrio dei mercati, della crescita economica e così via. Evidentemente un'impresa che perde la sua continuità è destinata a contagiare negativamente anche tutte le altre imprese con cui si relaziona, provocando difficoltà nell'intero ambiente economico e ,
- dall'altra, particolari vicende interne all'impresa, in merito alla sua proprietà, struttura, processi operativi e così via.

Rimangono ancora fuori dalle considerazioni del legislatore gli aspetti inerenti l'andamento del contesto in cui opera l'impresa e la necessità delle aziende di innovarsi continuamente per fronteggiare i cambiamenti dell'ambiente esterno.

4. Il Test pratico: TDR

Come già chiarito nel capitolo uno, il test pratico e la check list particolareggiata sono i due principali strumenti forniti dal legislatore per le imprese intenzionate ad accedere alla composizione negoziata della crisi.

In quella sede si è anche sottolineato come non sia chiaro il legame intercorrente tra il concetto di adeguatezza degli assetti e i due novelli strumenti della composizione negoziata. In particolare, non si comprende soprattutto l'utilità di aggiungere questo oneroso e impegnativo dettaglio per l'imprenditore, vista la grande quantità necessaria di informazioni per il calcolo del test pratico e la compilazione della check list particolareggiata.

Tuttavia il comportamento del legislatore potrebbe essere in parte giustificato, in quanto tutto sommato il calcolo del test pratico e l'utilizzo della check-list sono sicuramente strumenti utili anche a un'impresa in buona salute e che non ha nessuna intenzione di accedere alla composizione negoziata della crisi. In effetti:

- il test pratico permetterà all'imprenditore di monitorare in continuazione se la sua impresa è in buona salute o meno, perché gli fornirà l'esatto tempo di cui necessita per coprire l'intero debito aziendale. Pertanto l'imprenditore conoscerà sempre se i suoi debiti attuali e futuri sono coperti dai flussi finanziari in entrata. In questo modo si evita di calcolare il test pratico solo quando l'imprenditore vuole fare accesso alla composizione negoziata e quindi solo dopo che si cominciano a rilevare i primi sintomi di difficoltà;

- la check-list particolareggiata grazie alle sue “linee guida” permetterà all'imprenditore di realizzare il suo piano d'impresa, che di fatto come si vedrà nel proseguo lo obbligherà a predisporre dei necessari assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Da queste considerazioni, si comprende come l'utilizzo del test pratico e della check-list particolareggiata avrà sicuramente dei risvolti positivi per tutte le imprese, indipendentemente dalla loro intenzione o meno di accedere alla composizione negoziata.

La parte criticabile in questa impostazione è relativa alla complessità e confusione che si andrà a creare nell'applicazione della norma. Infatti, se si pensa a un'impresa sana che per rispettare la nuova previsione dell'art. 3 c.c.i.i. cerca di organizzarsi per sviluppare al suo interno degli assetti adeguati, non troverà sicuramente semplice la messa in pratica di tutti i parametri richiesti dalla norma.

Secondo lo scrivente l'impresa troverà difficoltà nella lettura sia del test pratico per il suo lessico principalmente riferito alla determinazione di un tempo di risanamento del debito, sia della check-list per la rilevanza che dà nella maggior parte delle sue domande al tema della crisi, alla ricerca delle sue cause e ai possibili interventi strategici da effettuare per fronteggiarla. Evidentemente un'impresa che intende sviluppare solo gli adeguati assetti e che quindi non ha nessuna intenzione di richiedere la nomina di un esperto non sarà ben indirizzata con l'utilizzo del test pratico e della check-list particolareggiata: due strumenti che basano sia la loro struttura che il loro lessico per le specificità di un'impresa in crisi.

Non solo, è presente un altro punto di confusione, in quanto il secondo parametro richiesto per l'adeguatezza degli assetti (lettera b) comma 3 dell'art. 3 c.c.i.i. ossia la capacità di verificare la sostenibilità del debito prevede di fatto lo stesso calcolo su cui si basa il test pratico, cambia solo che nel primo caso si verifica la sostenibilità del debito e nel secondo si ottiene anche la precisazione del tempo necessario per ripianarlo. Si tratta quindi della ripetizione dello stesso obbligo, in quanto in entrambi i casi l'obiettivo dell'imprenditore è quello di conoscere se il debito complessivo aziendale è sostenibile o meno.

In base a queste considerazioni, si ritiene che l'intento del legislatore è comprensivo, ma andrebbe esposto in maniera più chiara, prevenendo una netta distinzione tra gli strumenti necessari per verificare l'adeguatezza degli assetti e quindi utili per rilevare tempestivamente una crisi e quelli invece dedicati all'utilizzo della composizione negoziata della crisi, istituto che presuppone già la presenza di squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario.

Per conoscere bene i due strumenti in questione, in questa sede viene illustrata la costruzione del test pratico, rinviando l'analisi del questionario della check-list particolareggiata al prossimo paragrafo.

Il test pratico – in sede di composizione negoziata della crisi – permette sia all'imprenditore che all'esperto⁴⁸¹ di svolgere una valutazione preliminare circa il grado di complessità del percorso per il superamento delle proprie difficoltà. È un test fattibile anche dalle imprese di micro–piccole dimensioni – che non operino attraverso adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione⁴⁸² – perché non richiede necessariamente la presenza di un piano d'impresa, basandosi su stime e proiezioni robuste, realistiche e ragionevoli dell'andamento a regime dell'impresa.

Il test pratico è già disponibile nella piattaforma telematica nazionale a supporto delle imprese in difficoltà di UnionCamere e può essere usato da qualunque impresa indipendentemente dall'accesso o meno alla composizione negoziata della crisi. Infatti, un'impresa può svolgere il test pratico anche come funzione di "auto–diagnosi" in via preventiva rispetto al deposito dell'istanza di nomina dell'esperto, in modo da indagare sul proprio stato di salute e di avere anche indicazione del grado di difficoltà che deve essere affrontato per il risanamento del debito aziendale.

Il punto di forza di questo test risiede nella sua semplicità e immediata percepibilità, in quanto la sua struttura e gli effetti dei componenti del suo denominatore e numeratore sono di facile riconoscibilità. In questo modo si agevola l'imprenditore nel comprendere il significato del test per poter individuare in quali dimensioni deve intervenire per riportare l'impresa in equilibrio finanziario.

Infatti il test pratico permette di determinare il debito complessivo aziendale e i flussi che possono essere posti annualmente al servizio dello stesso. Viene formulato secondo il seguente rapporto, inteso come unico indicatore "chiave" e sintetico per valutare lo stato di difficoltà aziendale:

$\frac{\text{Debito complessivo corrente da ristrutturare}}{\text{Flussi della gestione economica su base annua da destinare alla sua copertura}}$
--

La logica sottostante a questo rapporto è abbastanza intuitiva, perché il suo risultato permette in pratica di conoscere il tempo occorrente a un'impresa per rientrare del suo debito complessivo: maggiore esso è, più arduo è il risanamento⁴⁸³.

Di seguito si illustra mediante la Tab. 3.7 i componenti necessari per il calcolo del test pratico, chiamato anche Tempo di Risanamento (Tdr):

⁴⁸¹ Il test pratico – assieme ai documenti immessi nel sistema dall'imprenditore (bilanci, piano finanziario, elenco creditori, ecc.) – permetterà all'esperto di valutare la sussistenza della condizione di "ragionevole perseguibilità" del risanamento richiesta dalla normativa. Se il test pratico dimostra un risultato tale per cui il risanamento non può essere ragionevolmente perseguito, l'esperto provvederà all'archiviazione della domanda di accesso alla composizione negoziata della crisi.

⁴⁸² GAMBI L., "La ratio ed il funzionamento del test pratico per l'accesso al percorso di risanamento", Diritto della Crisi, 21 dicembre 2021.

⁴⁸³ RANALLI R., "Le indicazioni contenute nella piattaforma: il test, la check–list, il protocollo e le possibili proposte", Diritto della Crisi, 26 novembre 2021.

Tabella n. 3.7: Composizione del Tdr

[A] TOTALE DEBITO DA RISTRUTTURARE	
+	Debito scaduto di cui relativo ad iscrizioni a ruolo
+	Debito riscadenzato o oggetto di moratorie
+	Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo
+	Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni ⁴⁸⁴
+	Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare
-	Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti ⁴⁸⁵ o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale
-	Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti
-	Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti
-	Eventuali "stralci" fondatamente accordabili dai propri creditori

[B] TOTALE FLUSSI ANNUI A SERVIZIO DEL DEBITO⁴⁸⁶	
+/-	Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime ⁴⁸⁷
-	Investimenti di mantenimento annui a regime
-	Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

$$\text{TEMPO DI RISANAMENTO (Tdr)} = [A] / [B]$$

Fonte: Allegato al Decreto Dirigenziale Direttore Generale degli Affari interni 28/09/2021

Come si nota dalla Tab. 3.7:

- il numerato [A] è formato da un mix di dati "stock" (assunti al momento della costruzione del test quali il debito scaduto, il debito riscadenziato o oggetto di moratorie, linee di credito bancarie utilizzate, ma non rinnovate) e dati "flusso" (assunti in un arco temporale ristretto quali finanziamenti in scadenza nei successivi due anni, gli investimenti da effettuare e la finanza da compagine sociale).
- il denominatore [B] è formato da un dato prospettico di sintesi derivante dalla gestione ordinaria, ipotizzato su base annua. Sono di fatto tutti i flussi della gestione corrente, scorporati dagli effetti riguardanti eventi straordinari quali contributi straordinari, effetti lockdown, norme emergenziali e così via. Si tratta

⁴⁸⁴ Si prevede una deroga per le cooperative, che possono tenere in considerazione la probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni.

⁴⁸⁵ Immobili, partecipazioni, impianti e macchinario.

⁴⁸⁶ Si fa riferimento a una struttura semplificata di calcolo del *Free Cash Flow From Operations* a regime.

⁴⁸⁷ Si prevede una deroga per le cooperative, dove i flussi per rimborso del prestito sociale sono determinati secondo una ragionevole stima basata sulle evidenze storiche delle movimentazioni del prestito.

pertanto della stima dell'indice MOL⁴⁸⁸, già visto nel paragrafo precedente “normalizzato”, su base annua.

Come mostrato in tabella, da questo margine vengono sottratti i costi degli investimenti ritenuti necessari al mantenimento degli assets e la stima annua dei tributi sul reddito d'impresa.

Dal Decreto Dirigenziale si ipotizza che per considerare un'impresa ancora in una situazione di prospettico equilibrio economico, il risultato [B] ossia i flussi finanziari devono essere superiori a zero almeno a partire dal secondo anno.

Come già accennato il rapporto [A]/[B] esprime il numero di anni necessari per soddisfare, attraverso i flussi della gestione, l'indebitamento complessivo aziendale. Per cui un rapporto pari a:

- 1 significa che il debito aziendale è integralmente coperto dai flussi della gestione corrente nell'arco di un anno;
- 2 significa che occorrono due anni per soddisfare l'indebitamento aziendale e così via.

Pertanto, più è alto il risultato del rapporto, più è grave la difficoltà aziendale e più è alta la complessità del risanamento.

Il Decreto Dirigenziale fornisce importanti dettagli e indicazioni per l'interpretazione del risultato del test pratico:

- $[A]/[B] < 1$: il grado di difficoltà è contenuto in quanto i debiti complessivi dell'impresa sono coperti integralmente dai flussi finanziari disponibili;
- $1 < [A]/[B] < 2$: il grado di difficoltà è maggiore e l'imprenditore dovrebbe riuscire a coprire i debiti con i risultati della gestione corrente, anche senza necessità di nuove iniziative “industriali”;
- $2 < [A]/[B] < 3$: il risanamento diventa ancora più difficile e può essere raggiunto solo con nuove e rilevanti iniziative “industriali”, ipotizzando che la gestione corrente non sia più in grado di coprire l'indebitamento aziendale. In questo livello di difficoltà, il piano⁴⁸⁹ diventa determinante e imprescindibile. Fino a questo livello di difficoltà, la complessità del risanamento può essere ancora considerata “mitigata” laddove i debiti dell'impresa siano concentrati a pochi creditori e non ci sia particolare esigenza di effettuare nuovi investimenti.
- $3 < [A]/[B] < 5-6$: un rapporto che supera i 3 anni fino a 5/6 indica che il processo di risanamento non può più essere sufficientemente perseguito con la “diretta” gestione aziendale dell'imprenditore. Pertanto, vi è la necessità di cedere totalmente o parzialmente l'impresa a terzi, che possano garantire la continuità

⁴⁸⁸ Il documento allegato al decreto dirigenziale parla di MOL “prospettico”, assunto su base annua, prima delle componenti non ricorrenti. In assenza d'un analitico piano, il MOL prospettico può essere fondato sui dati storici sempre al netto di componenti straordinari, prendendo in considerazione gli effetti di concrete iniziative in corso d'attuazione o comunque già programmate.

⁴⁸⁹ La *check-list* presente nella Sezione II del Decreto è molto utile per l'impostazione dello stesso.

aziendale anche in via “indiretta” e coprire – mediante le risorse realizzabili dalla cessione – la parte di debito ancora da servire⁴⁹⁰;

- $[A]/[B] < 6$: siamo in presenza di disequilibrio economico a regime, per il quale si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell’impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese e così via).

Dopo aver ricostruito tutti gli elementi necessari per l’effettuazione del test pratico, è evidente che l’impresa per poterlo calcolare correttamente deve elaborare un piano economico-finanziario e patrimoniale, o meglio un piano finanziario per flussi di cassa prospettici. Grazie all’elaborazione di questo documento, l’impresa avrà la piena consapevolezza del suo stato di salute, in quanto è dallo sviluppo dei flussi di cassa prospettici che si può prospettare la futura insostenibilità o meno dei debiti.

Questa considerazione porta a concludere che – pur se non esplicitamente richiamato dal Decreto Dirigenziale – per il calcolo del test pratico sia necessario ed importante avere un adeguato assetto amministrativo, in quanto la verifica dello stesso non potrà essere svolta in maniera efficace se non si dispone di adeguati sistemi di pianificazione e budgeting.

Come già svolto per il primo e secondo parametro di verifica dell’adeguatezza degli assetti, anche in questa sede si andrà a verificare l’efficacia del test pratico alla luce della A-BSC, ossia si andrà a valutare se gli elementi considerati per il suo calcolo sono sufficienti per rilevare tempestivamente uno stato di crisi aziendale.

Come già anticipato in precedenza, il test pratico di fatto si basa sugli stessi fattori visti per il parametro della verifica della sostenibilità dei debiti: in entrambi i casi la valutazione dell’imprenditore si basa sul budget di tesoreria per verificare la copertura o meno del debito aziendale con i flussi di cassa prospettici messi al suo servizio.

Per questo motivo, alla luce della A-BSC valgono le stesse considerazioni, gli stessi risultati e la stessa rappresentazione grafica (Fig. 3.2) già esposti con riferimento alla sostenibilità del debito: siamo di fronte all’ennesima prova della centralità dei soli dati contabili e finanziari. Infatti il budget di tesoreria non è altro che un insieme di stime dei flussi di cassa in entrata e in uscita di un’impresa in un dato periodo per verificare se la stessa dispone di un flusso di cassa sufficiente per continuare a operare in un determinato arco di tempo, evitando i possibili problemi derivanti dalla mancanza di liquidità.

Pertanto il problema rimane sempre lo stesso, con il budget di tesoreria, l’impresa avrà sicuramente delle importanti informazioni in merito al suo stato di liquidità,

⁴⁹⁰ Si darà successivamente avvio al procedimento di composizione negoziata per rinegoziare con i principali creditori solo laddove le risorse realizzabili dalla continuità indiretta siano in qualche modo idonee a supportare l’indebitamento. L’ipotesi della cessione potrà poi essere completata solo se l’imprenditore riesce a perfezionare accordi che consentano la riduzione dell’esposizione in funzione delle risorse ritraibili dall’ipotizzato trasferimento aziendale.

anticipando eventuali tensioni o eccessi dello stesso, ma mancherà di tutte le altre informazioni non finanziarie, altrettanto essenziali per la sua stessa continuità nel tempo.

5. La Check list particolareggiata

La check-list particolareggiata consiste in 64 domande⁴⁹¹ rivolte principalmente all'imprenditore⁴⁹² per aiutarlo nella redazione del suo piano di risanamento. Alcune domande sono rivolte anche all'esperto, come metodo di controllo delle dichiarazioni rese dall'imprenditore o meglio come verifica della coerenza del piano.

Di seguito si illustra una tabella di sintesi delle domande della check-list particolareggiata, inserendo nella prima colonna la stessa numerazione indicata nella Sezione II del Decreto Dirigenziale e nella seconda colonna il soggetto a cui è rivolta la domanda: imprenditore (I) o esperto (E), e raggruppando le domande in base alle seguenti sei macroaree o classi individuate dal Decreto: requisiti organizzativi, rilevazione contabile, strategie d'intervento, le proiezioni dei flussi finanziari, il risanamento del debito e il caso di gruppi d'impres.

Tabella 3.8: Domande della check-list

1. Requisiti organizzativi		
1.1	I	L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
1.2	I	L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?
1.3	I	L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
1.4	I	L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?
1.5	I	L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?
2. Rilevazione contabile		
2.1	I	L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?
2.2	I	La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?
2.3	I	È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?
2.4	I	È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?
2.5	I	I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della

⁴⁹¹ Nel conteggio si considerano solo le domande e le sotto-domande, senza considerare i paragrafi di dettaglio in cui il Decreto fornisce indicazioni per rispondere a una domanda o per costruire un determinato dato. Pertanto nel computo indicato si considerano solo le domande effettive. A queste 64 domande si aggiungono altre 6 dedicate solo al caso di presenza di gruppi d'impres.

⁴⁹² Su 64 domande ben 56 sono completamente rivolte solo all'imprenditore (le altre 8 sono rivolte all'esperto).

		Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?
2.6	I	Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?
2.7	E	L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?
2.8	I	Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?
3. Strategie d'intervento per rimuovere le cause della crisi		
3.1	I E	Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? (I) Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? (E)
3.2	I	Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause?
3.3	E	L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?
3.4	I	Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?
3.5	I	L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?
3.6	I	Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili?
3.7	I	Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?
3.8	I	Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?
3.9	E	Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?
4. Le proiezioni dei flussi finanziari		
4.1	I	La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate: 1. stima dei ricavi, 2. stima dei costi variabili correlati ai ricavi, 3. stima dei costi fissi, 4. stima degli investimenti, 5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato, 6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici, 7. stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste, 8. stima del pagamento delle imposte sul reddito, 9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito, 10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza
4.2	I	Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?
4.3	I	Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti? 4.3.1. Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso

		devono essere giustificate dall'imprenditore; 4.3.2. Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19.
4.4	I	La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?
4.5	I	Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?
4.6	I	Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti?
4.7	E	La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?
4.8	E	È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? 4.8.1. la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico; 4.8.2. è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.
4.9	I	Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?
4.10	I	Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?
4.11	I	La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici ⁴⁹³ .
4.12	I	È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali. Su di esse si innesteranno le proposte alle parti interessate di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano
5. Il risanamento del debito		
5.1	I	L'impresa, alla luce del par. 4 della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 della presente Sezione tende ad essere positivo?
5.2	E	Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa?
5.3	I	La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali?
5.4	I	A quanto ammonta il debito che deve essere servito ⁴⁹⁴ nei singoli anni del piano?

⁴⁹³ Il Decreto Dirigenziale fornisce alcune modalità per la loro determinazione, stabilendo che per semplicità per "le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa. In tal caso occorre comunque: (i) verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario); (ii) portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste; (iii) tenere conto della dismissione di cespiti e delle operazioni straordinarie programmate".

⁴⁹⁴ Il debito da servire è formato da debito scaduto, debito già riscadenziato o differito, debito interessato da moratorie ex lege, linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo, rate di mutuo e finanziamenti in scadenza.

5.5	I	Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso?
5.6	I	Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali?
6. Caso gruppi di imprese		
6.1	I	Il piano è redatto per le singole imprese?
6.2	I	Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo?
6.3	I	Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle?
6.4	I	Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa?
6.5	E	Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo?

Fonte: Allegato al Decreto Dirigenziale Direttore Generale degli Affari interni 28/09/2021

La risposta a tutte queste domande permette la costruzione di un piano d'impresa: documento essenziale, anche se non imprescindibile per intraprendere il percorso del risanamento. Infatti, nell'ambito della composizione negoziata, il piano d'impresa assume la natura di un piano di risanamento, che permette di determinare la strategia da adottare e le misure necessarie per valutarne gli effetti: rappresenta di fatto l'unico modo per formulare ai creditori e alle parti interessate proposte coerenti e adeguate al fine di sostenere l'indebitamento complessivo aziendale.

La logica della check-list è la medesima del test pratico di cui sopra, con una importante differenza: il test pratico permette – tramite un'operazione matematica – di valutare il grado di complessità del risanamento che un'impresa intende intraprendere, mentre la check-list particolareggiata consente l'elaborazione del piano necessario per orientare l'impresa nel raggiungimento di questo risanamento.

Le domande della Tab. 3.8 forniscono delle indicazioni operative molto dettagliate per stimolare riflessioni nell'imprenditore e aiutarlo a redigere un adeguato, coerente e affidabile piano d'impresa. Il Decreto Dirigenziale precisa che non si tratta di precetti assoluti, ma sono indicazioni che derivano dal recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa.

Spesso si pensa a un piano come un insieme di tabelle e numeri, ma la check-list mostra che esso consiste in un profondo processo, che permette di indicare da una parte le strategie con cui si intende condurre un'impresa e dall'altra il come si intende farlo. La conversione di questo processo in stime quantitative avviene solo successivamente alla definizione della fondamentale parte programmatico-qualitativa del piano⁴⁹⁵. Evidentemente un'impresa dotata di questo piano sarà molto facilitata nel trasformarlo in un piano di risanamento, nel momento in cui si manifestano delle difficoltà, perché grazie

⁴⁹⁵ RANALLI R., "Le indicazioni contenute nella piattaforma: il test, la check-list, il protocollo e le possibili proposte", *Diritto della Crisi*, 26 novembre 2021.

ad esso si avrà la capacità di individuare le cause di queste difficoltà e le iniziative necessarie per rimuoverle.

In questo quadro le domande fornite dalla check-list svolgono un ruolo essenziale nel tracciare il percorso di costruzione di un piano d'impresa/piano di risanamento e soprattutto verificare il grado di affidabilità dei suoi effetti e esiti.

Va però sottolineato che la check-list fornisce solo le regole di base da seguire: sta a ogni impresa tenere in considerazione le proprie specifiche caratteristiche e peculiarità. Non c'è dubbio sul fatto che non esistono delle regole preconfezionate e valide per tutte le imprese per la definizione di dati previsionali, in quanto si tratta di un compito fortemente condizionato da molti fattori che variano da impresa a impresa, quali la tipologia di modello di business adottato, dalla struttura organizzativa, dal sistema di budget e reporting utilizzato, dalla mappatura delle informazioni disponibili, dalla loro fruibilità, dall'adeguatezza del processo di rilevazione, dall'impiego e condivisione tra le funzioni aziendali delle valutazioni condotte ⁴⁹⁶ e così via.

Si comprende quindi che ogni impresa preconfezionerà ad hoc un piano in base alle sue esigenze. Soprattutto il caso delle PMI, che spesso essendo poco strutturate, l'utilizzo delle indicazioni pratiche della check-list è sicuramente di rilevanza fondamentale per stimolarle alla corretta costruzione del dato prognostico.

Come si nota dalla Tab. 3.8, la redazione del piano avviene attraverso le domande e le indicazioni/informazioni fornite dalle seguenti cinque principali tappe (evidenziate in grigio nella tabella):

1. una prima autovalutazione della sussistenza dei necessari requisiti di organizzazione interna. Si tratta del requisito base per cominciare a redigere un piano d'impresa. Infatti la prima classe di domande della check-list esprime il requisito organizzativo, attraverso la disponibilità dell'impresa delle risorse umane e competenze tecniche – considerate come risorse chiave – necessarie e adeguate alla sua conduzione.

In questa fase e durante tutta l'attuazione del piano, il Decreto Dirigenziale esplicita la necessità di un monitoraggio continuo dell'andamento dei dati, attraverso l'utilizzo di KPI che permettono all'impresa di avere una valutazione aggiornata.

Si evidenzia l'utilità di disporre di una tesoreria a 6 mesi, o, in mancanza, di un prospetto entrate/uscite finanziarie a 13 settimane.

2. Esplicitazione della situazione contabile aggiornata dell'impresa, con particolare attenzione ai debiti, con la loro riconciliazione con quanto risultante del certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente di Riscossione e della Centrale dei Rischi, al valore dei cespiti, all'analisi dei crediti, in base alle loro anzianità e cause di ritardo dei loro incassi, alle rimanenze di

⁴⁹⁶ RANALLI R., “Le indicazioni contenute nella piattaforma: il test, la check-list, il protocollo e le possibili proposte”, op. cit.

magazzino, con i relativi tempi di rotazione e movimentazione, ai rischi, l'entità e il periodo di pagamento delle passività potenziali, alle informazioni sull'andamento corrente tramite i ricavi, il portafoglio ordini, i costi e i flussi finanziari, confrontandole, quando possibile, con gli stessi periodi di esercizi precedenti;

3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi. Le domande di questa sezione permettono all'imprenditore di riflettere sull'origine delle cause della crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, con il fine di definire le strategie industriali necessarie che si intende adottare. Non solo, l'imprenditore deve anche verificare se le competenze manageriali e tecniche possedute sono adeguate sia per realizzare le strategie predisposte sia per quantificare i costi, i ricavi, gli investimenti e il tempo necessario per il risanamento, individuando anche possibili alternative in caso di inefficacia delle strategie proposte;
4. proiezione dei dati finanziari e misurazione dei flussi che possono essere destinati al servizio del debito. Come si nota dalla Tab. 3.8 questa tappa è articolata in distinte fasi successive con una durata massima di 5 anni, che deve permettere all'imprenditore di stimare i ricavi, i costi fissi e variabili, gli investimenti, gli effetti delle operazioni in discontinuità, le imposte sul reddito e i flussi a servizio del debito, di determinare le variazioni dei ricavi prospettici e del piano rispetto al dato corrente e alle prospettive del settore, di considerare gli investimenti di mantenimento e le prospettive di realizzo per i cespiti eventualmente dismessi e infine di valutare se le stime svolte sono coerenti con la situazione in atto e i dati storici;
5. Si stabiliscono infine le modalità di risanamento dell'esposizione debitoria, ossia si valutano le risorse necessarie da generare per la copertura dei debiti dell'impresa. Se si intende risanare i debiti esclusivamente con i flussi derivanti dalle iniziative industriali da adottare, è necessario svolgere degli *stress test*.

In questa fase è importante quantificare in maniera precisa il totale del debito da risanare in ogni singolo anno del piano per avere il computo del debito totale⁴⁹⁷ da servire e adottare le strategie d'intervento adatte per risanarlo.

A queste cinque tappe fa seguito un paragrafo dedicato alle indicazioni da prendere in considerazione laddove trattasi di gruppi di imprese.

È interessante rilevare come nella maggior parte delle domande della check-list ci siano anche delle rilevanti indicazioni per aiutare l'imprenditore nella risposta per consigliarlo e proporgli il modo adeguato per far fronte alla richiesta della domanda

⁴⁹⁷ Il debito totale include il debito scaduto, il debito già riscadenziato o differito, il debito interessato da moratorie ex lege, le linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo, le rate di mutuo e finanziamenti in scadenza.

stessa: un modo che agevola molto l'impresa nel costruire adeguatamente e gradualmente l'intero piano.

Una volta formato il piano – nell'ambito della composizione negoziata della crisi – lo stesso deve essere condiviso anche dall'esperto, il quale valuta sulla chiarezza e razionalità delle intenzioni strategiche delineate dall'imprenditore e soprattutto se esse risultano coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera⁴⁹⁸. L'esperto di fatto deve rispondere a due principali domande della *check-list*, inserite nel punto 3.9 della stessa: “il piano appare credibile?” e “le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi?”

Al termine dell'analisi delle domande della lista di controllo particolareggiata, si giunge anche qui all'esame della loro coerenza e soprattutto idoneità a definire in maniera adeguata gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa e dunque alla valutazione della loro efficacia nel rilevare tempestivamente la crisi aziendale.

In questa sede è molto importante far notare come finalmente tramite la *check-list*, anche il legislatore – in un'ottica *forward-looking* – comincia a tenere in considerazione una serie di informazioni di carattere qualitativo, che vanno oltre i dati di bilancio. Infatti, come è stato sopra esplicitato, le domande della lista non sono concentrate solo sulla dimensione finanziaria, ma vanno a indagare anche sull'esistenza di minimi requisiti organizzativi, amministrativi e contabili, necessari per poter indagare sul futuro dell'impresa. Tramite la seguente tabella si mostrano i punti chiave della *check-list* particolareggiata che rilevano l'importanza degli adeguati assetti aziendali per redigere un piano d'impresa o nel caso di una composizione negoziata di un piano di risanamento:

Tabella 3.9: La rilevazione degli assetti nella check-list

Assetto	Check-list
Organizzativo	Domande della classe nr. 1 “Requisiti organizzativi” per la parte in cui si richiede la disponibilità da parte dell'impresa di risorse umane che siano adatte alla conduzione aziendale e le capacità tecniche che permettano alla stessa di eseguire il piano di risanamento una volta che il medesimo è stato redatto, tenendo in considerazione anche il suo monitoraggio continuativo mediante KPI.
Amministrativo	Domande della classe nr. 3 “Strategie d'intervento per rimuovere le cause della crisi” e nr. 4 “le proiezioni dei flussi finanziari” per la parte in cui si chiede di comprendere le cause dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario così da definire le strategie industriali che si vogliono adottare e di provvedere con la stima dei flussi

⁴⁹⁸ RANALLI R., “Le indicazioni contenute nella piattaforma: il test, la *check-list*, il protocollo e le possibili proposte”, op. cit.

	finanziari.
Contabile	Domande della classe nr. 2 “Rilevazione contabile” per la parte in cui si chiede di avere una contabilità affidabile aggiornata con le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura nel rispetto dei principi contabili.

Fonte: nostra elaborazione

Emerge dalla Tab. 3.9 che l’elaborazione del piano diventa più agevole quando l’impresa è ben strutturata e dispone di assetti aziendali adeguati.

Si nota ora come con l’elaborazione della check-list si è molto più vicini al modello dell’A-BSC, in quanto finalmente si tiene in considerazione una varietà di fattori di carattere qualitativo, essenziali a ogni impresa per sopravvivere.

Molto interessante l’utilizzo del legislatore del termine KPI, già nelle prime domande della check-list⁴⁹⁹, che, come abbiamo visto nella A-BSC, rappresentano elementi cruciali per il monitoraggio rapido e continuo delle attività aziendali. Permettono all’imprenditore di conoscere lo stato di salute di ogni area o dimensione aziendale, con la possibilità di intervenire proprio su quei KPI non conformi alle previsioni: un modo che sicuramente facilita la ricerca delle cause delle anomalie che si vengono a creare durante la vita di un’impresa. Infatti l’utilizzo dei KPI va oltre il monitoraggio continuo, perché se l’impresa individua corretti, validi e soprattutto semplici KPI, il suo piano diventa un cruciale “strumento di governance, contribuendo alla creazione del valore ed alla mitigazione dei rischi. In pratica da una esigenza si trasforma in un’opportunità per l’imprenditore”⁵⁰⁰.

Sembra quindi che l’obiettivo della check-list consista nello stimolare l’imprenditore ad ampliare le sue conoscenze per implementare una mappa strategica, che possa consentire di introdurre indicatori utili per misurare le proprie performance aziendali.

Risulta invece criticabile il fatto che la maggior parte della check-list sia dedicata al tema della crisi e alla sua soluzione: si tratta di un aspetto che la rende adeguata solo per l’imprenditore che intende richiedere la nomina dell’esperto per accedere alla composizione negoziata, e non per l’imprenditore che intende rilevare tempestivamente la crisi.

Il maggior rilievo concesso alla crisi fa perdere molti elementi necessari per l’implementazione di un piano strategico che, a parere dello scrivente, la check-list non considera. A titolo d’esempio – prendendo in considerazione sempre la A-BSC – nella check-list non c’è un’adeguata rappresentazione dell’ambiente esterno che circonda l’impresa. Sembra quasi che l’intero piano dell’impresa dipenda dalla sola organizzazione interna, senza porgere un occhio al mercato e alle esigenze dei clienti. Tra le 64 domande della check-list, solo due si riferiscono all’ambiente esterno all’impresa:

⁴⁹⁹ Domanda 1.4 della *check-list*: l’impresa è in grado di stimare l’andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

⁵⁰⁰ RANALLI R., “Le indicazioni contenute nella piattaforma: il test, la check-list, il protocollo e le possibili proposte”, op. cit.

- la domanda 3.4 che fa riferimento alle strategie adottate dai concorrenti, che indica all'imprenditore che non riesce a individuare le strategie d'intervento e le adeguate iniziative industriali di tenere in considerazione quelle strategie e iniziative adottate dai concorrenti che hanno maggior successo e,
- la domanda 3.9 che richiede se il piano dell'impresa è coerente con il contesto in cui opera.

Per le considerazioni fatte sopra, secondo lo scrivente è estremamente necessario che il legislatore distingua nettamente tra gli strumenti che intende offrire alle imprese per rilevare adeguati assetti, che a loro volta rilevano tempestivamente la crisi e quelli invece necessari per accedere a un istituto come la composizione negoziata, dove l'esistenza di prime criticità o addirittura crisi sono già presunta e si cerca di fronteggiarle.

Altro aspetto da sottolineare nuovamente è la prova della centralità attribuita dal legislatore ai valori contabili di bilancio e ai flussi finanziari. Come mostra la Tab. 3.8, su 5 classi di domande della check-list ben tre sono dedicate alla sola rilevazione della dimensione economico finanziaria: in particolare ci si riferisce alla classe nr. 2 "rilevazione contabile", alla classe nr. 4 "le proiezioni dei flussi finanziari" e infine alla classe nr. 5 dedicata al "risanamento del debito".

L'elemento su cui vale però la pena soffermarsi è la parte innovativa che contraddistingue la check-list rispetto agli strumenti precedenti proposti dal legislatore: attraverso le domande e le indicazioni operative richieste, ha messo in circolazione una importante fonte di conoscenza, che potrà consentire anche alle imprese di piccole dimensioni e a quelle poco strutturate di conoscere cosa significa dotarsi di un piano d'impresa, disponendo anche delle linee guida utili per implementarlo. Si tratta di un importante passo evolutivo che potrà contribuire ad aumentare le conoscenze delle imprese, che a loro volta potranno produrre e mettere in circolazione "nuova conoscenza". Resta però solo il limite sopra esposto in merito al focus di questo strumento: si tratta di un *tool* indirizzato alle imprese in crisi o comunque in difficoltà. Infatti, la maggior parte delle domande della check-list è rivolta all'imprenditore che intende sviluppare un piano di risanamento, più che un piano d'impresa.

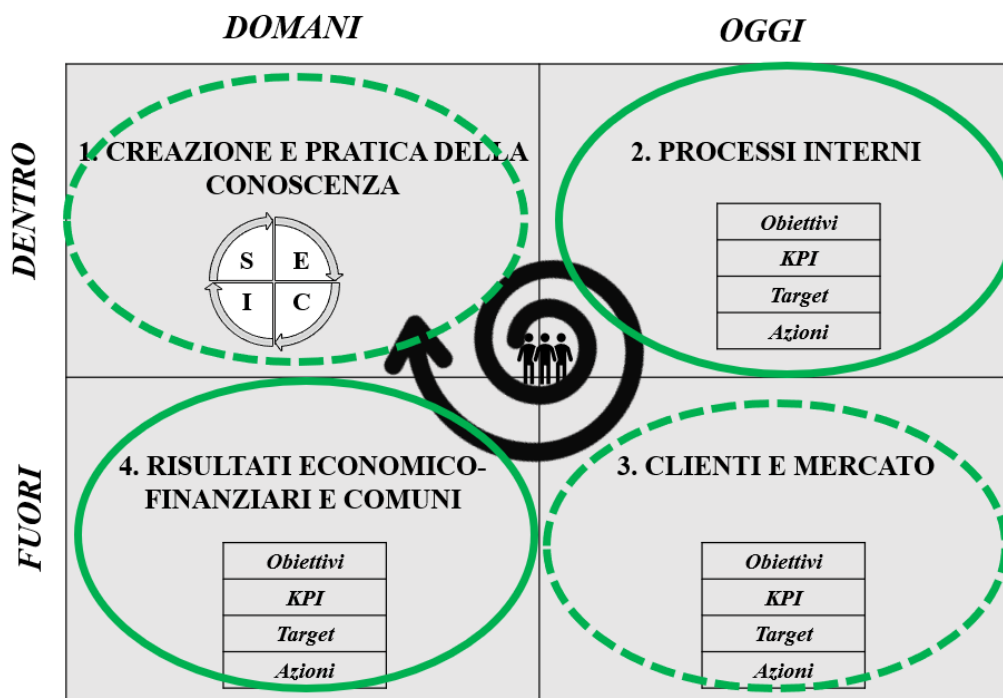
Sulla base di tutte queste considerazioni, si conclude questo paragrafo mettendo a confronto la check-list con il modello A-BSC (Fig. 3.4).

Emerge da tale analisi che la check-list particolareggiata riesce a inglobare (in modo più o meno completo) tutte le componenti della A-BSC. In particolare:

- la check-list considera la creazione e pratica di conoscenza grazie alle indicazioni operative fornite sulla modalità con cui si costruisce un piano d'impresa. Il cerchio della Fig. 3.4 che racchiude questa componente è stato disegnato con un tratteggio perché si ritiene che sarebbe utile rivedere le domande della check-list per consentire alle imprese di disegnare un piano adeguato a tutte le imprese, e non necessariamente solo a quelle in crisi;

- anche i processi interni sono considerati nella check-list per le argomentazioni fornite sui requisiti organizzativi, amministrativi e contabili e sull'utilizzo dei KPI come metodo di monitoraggio;
- si ritiene che pure la componente "clienti e mercato" sia in qualche modo considerata dalla check-list per le domande richieste nel piano sul contesto in cui opera l'impresa. Anche qui il cerchio che racchiude questa componente è tratteggiato, perché secondo lo scrivente è auspicabile una migliore rappresentazione dell'ambiente esterno all'impresa: come già sopra evidenziato, su 64 domande della check-list solo 2 sono riferite ai concorrenti e al mercato e,
- infine i risultati economico-finanziari e i risultati comuni sono anche essi considerati dalla lista di controllo, in quanto i primi sono esplicitamente richiesti dalle domande della check-list nelle classi nr. 2 "rilevazione contabile", nr. 4 "le proiezioni dei flussi finanziari" e nr. 5 "risanamento del debito" e i secondi sono implicitamente considerati, in quanto l'obiettivo del piano è quello di garantire la continuità aziendale e la sopravvivenza dell'impresa, in favore di tutto il sistema economico.

Figura 3.4: Applicazione della A-BSC alla check-list particolareggiata



Fonte: nostra elaborazione

6. Conclusioni

L'applicazione del modello A-BSC all'evoluzione normativa sulla crisi ha fornito vari elementi e interessanti e spunti di riflessione in merito alla concreta efficacia di ciascun strumento/parametro fornito dal legislatore per una rilevazione tempestiva della crisi.

Per fornire un quadro di sintesi dei risultati ottenuti nei precedenti paragrafi, si illustra di seguito una tabella riepilogativa di confronto tra:

- gli elementi che il legislatore ritiene siano necessari per rilevare in maniera precoce uno stato di crisi (esposti verticalmente) e,
- gli elementi presenti nella A-BSC (esposti orizzontalmente).

Tabella 3.10: Confronto tra art. 3 CCII e A-BSC

ART. 3 CCII	A-BSC	Risultati economico-finanziari e comuni	Clienti e mercato	Processi interni	Creazione e pratica della conoscenza
	Squilibri patrimoniali o economico-finanziari	X			
	Sostenibilità del debito e superamento di scadenze prefissate per alcuni debiti	X			
	Prospettive di continuità aziendale	X		X	
	Test pratico	X			
	Check-list particolareggiata	X	X	X	X

Fonte: nostra elaborazione

L'esame della Tab. 3.10 esplicita la centralità attribuita dal legislatore agli aspetti economico-finanziari, ampliata solo dalle prospettive di continuità e dalla check-list particolareggiata, che spingono a indagare più profondamente altri aspetti di tipo qualitativo, dando rilevanza al futuro dell'impresa.

Si precisa anche come è evidente dalla Tab. 3.10 che tra i vari segnali introdotti dal legislatore, la prima componente della A-BSC sulla conoscenza, che mette in movimento l'intera spirale della A-BSC è considerata – pur se non in maniera completa – solamente dalla check-list particolareggiata. È la creazione e pratica della conoscenza che – attraverso la condivisione del sapere, della cultura aziendale, dello sviluppo di nuove competenze in azienda – permette un miglioramento continuo dei processi aziendali, che a sua volta permette di creare valore per i clienti, per gli azionisti e per l'intera comunità circostante.

Un'impresa concentrata a produrre e a creare reddito, senza preoccuparsi di sviluppare nuove competenze, di innovarsi continuamente per fronteggiare i cambiamenti

del contesto economico in cui viviamo, di guardare all'ambiente e al contesto in cui opera, è un'impresa destinata – prima o poi – a entrare in crisi.

Per questo motivo un piano strategico aziendale deve necessariamente considerare anche il modo con cui implementare all'interno dell'impresa la conoscenza organizzativa necessaria per il buon funzionamento dell'intero sistema gestionale, in termini di: acquisizione di nuovi contenuti, competenze, principi, teorie, concetti, termini, regole, procedure, metodi e tecniche, utili per patrimonializzare la ricchezza intellettuale che viene a crearsi ogni giorno in azienda. Esempi di conoscenze rilevanti derivano dai successi e gli insuccessi avvenuti nel proprio business, le esperienze e le competenze professionali delle persone, le relazioni con clienti, fornitori, partners e così via: fonti tutte essenziali per il vantaggio competitivo dell'impresa e per il miglioramento delle sue performance nel lungo termine.

Per un utilizzo ottimale della conoscenza all'interno delle imprese, si ribadisce l'importanza dell'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, illustrata nel secondo capitolo, che viene a realizzarsi grazie al processo sociale di conversione, che avviene tra gli individui tramite le quattro fasi già analizzate della socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione.

Il quadro fornito in questo capitolo permette di rispondere alla domanda su cui è basato questo lavoro di ricerca, riguardante “la concreta efficacia dei nuovi strumenti offerti dal legislatore per rilevare precocemente una crisi d'impresa?”.

La risposta è purtroppo negativa, in quanto, nonostante il legislatore abbia rivoluzionato il “modo di fare” dell'impresa e abbia offerto un nuovo terreno fertile per le imprese che intendono strutturarsi in maniera adeguata, si è ancora lontani dall'obiettivo di rilevare tempestivamente la crisi per le seguenti conclusioni.

1° conclusione:

L'analisi dei singoli strumenti offerti dal legislatore (art. 3 c.c.i.i.) per rilevare l'adeguatezza degli assetti aziendali ha fatto emergere come gli stessi siano concentrati sui soli aspetti quantitativi di tipo economico-finanziario. Nonostante si siano abbandonati gli indici della crisi, i nuovi segnali di allarme presentano una immutata centralità del dato finanziario. Sia il vecchio sistema di allerta sia i nuovi segnali di allarme si basano sul medesimo costruito logico-concettuale: l'inadeguatezza dei flussi finanziari rispetto ai debiti correnti su un determinato orizzonte temporale.

Per far fronte a questo limite, è opportuno prendere in considerazione gli interessanti contributi offerti in letteratura sull'importanza di affiancare agli aspetti quantitativi quelli qualitativi, che permettono di indagare su molti aspetti della gestione d'impresa, che i numeri non riescono a rilevare.

L'importanza degli aspetti qualitativi è ormai riconosciuta in molti principi contabili quali gli ISA 570 e 210, le linee guida EBA per la concessione ed il rinnovo dei finanziamenti e anche le linee guida dell'ODCEC di Milano per la redazione del business plan. Disposizioni che non mettono più al centro i dati di bilancio, ma richiedono di

esplicitare le prospettive future di un'impresa: un obiettivo raggiungibile solo tramite valutazioni di tipo qualitativo.

Su questo fronte è interessante fare riferimento alle linee guida EBA, che⁵⁰¹ sottolineano la necessità di una essenziale evoluzione nel rapporto banca–impresa, rilevando:

- “l’importanza dell’analisi qualitativa e degli aspetti strategici del business;
- la richiesta di monitoraggio costante delle posizioni e di studio degli scenari e l’enfasi sul risk management;
- il passaggio dall’ottica di analisi di dati storici a quella *forward looking* di dati prospettici (business plan) e il minor peso attribuito alle garanzie rispetto ai flussi e alla capacità di rimborso prospettica;
- l’esplicita considerazione dell’esposizione del cliente ai fattori ESG, in particolare ai fattori ambientali”⁵⁰².

Tra l’altro su questo fronte è riconosciuto “lo sguardo di favore” con cui le banche guardano alle imprese attive nel sociale nel contesto degli enti del Terzo settore, alle aziende benefit, caratterizzate da finalità di beneficio comune oppure, ancora, alle aziende B–Corp, che si impegnano a rispettare determinati standard per garantire un impatto positivo sui propri dipendenti, sulla società e sull’ambiente, conciliando l’economia e il profitto con l’etica, la sostenibilità e il benessere⁵⁰³.

Altro interessante riferimento riguardante l’importanza attribuita alle informazioni non finanziarie è costituito dalle indicazioni di AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) che già nel 1991 ha costituito una commissione⁵⁰⁴ finalizzata alla formulazione di proposte da utilizzare per l’integrazione del bilancio, ormai considerato dalla maggior parte degli operatori come documento non sufficiente a soddisfare le esigenze delle parti interessate alla vita di un’impresa. Terminato il suo lavoro nel 1994, la commissione ha pubblicato il report “*Improving business reporting – a customer focus*”. La maggior parte delle indicazioni emerse sono centrate nella necessità di ampliare la gamma di informazioni riguardanti la gestione aziendale, arricchendo il contenuto dei bilanci con:

- informazioni sul “*background*” aziendale, attraverso l’esplicitazione degli obiettivi aziendali e le strategie adottate per il loro perseguimento;
- informazioni sugli attori–chiave dell’azienda, managers e azionisti (shareholders), in riferimento alla tipologia di rapporto che intercorre tra loro e l’impresa e alla loro remunerazione;

⁵⁰¹ ABE/GL/2020/06 del 29 maggio 2020.

⁵⁰² OIBR (Organismo Italiano Business reporting), “*Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI*”, op. cit., pag. 97.

⁵⁰³ MIONE M., “*Sostenibilità – Aziende B–corp. Cosa sono, cosa accade in Italia, le ricadute positive e il percorso per diventarlo*”, Confindustria Toscana Servizi, 28 febbraio 2022.

⁵⁰⁴ Si tratta della Commissione *Jenkins committee* dal nome del suo presidente.

- informazioni analitiche sulle performance passate, in modo da ampliare il bilancio con informazioni essenziali riguardo le relazioni con i clienti, con il personale, con i fornitori, gestione della produzione, gestione dell'innovazione (dati su attività generanti ricavi, diffusione sul mercato e qualità e quelle determinanti dei costi; sull'efficienza; sulla qualità delle risorse e sulla capacità innovativa);
- informazioni *forward-looking*, che permettono di valutare l'andamento futuro dell'impresa, individuandone i rischi e le opportunità.

Secondo l'AICPA, l'ampliamento del bilancio delle imprese con tali informazioni dovrebbe consentire di accrescere il patrimonio di informazioni, necessario per fronteggiare la crescente complessità della gestione aziendale⁵⁰⁵.

Quanto all'importanza di integrare l'aspetto economico-finanziario con le informazioni non finanziarie, è utile richiamare la crucialità dei KPI di tipo qualitativo elaborati dall'Organismo Italiano Business Reporting (OIBR), nel documento "*Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMP*", illustrati nel primo capitolo di questa ricerca in merito alla costruzione di adeguati assetti organizzativi⁵⁰⁶, amministrativi⁵⁰⁷ e contabili⁵⁰⁸.

2° conclusione:

È importante che il legislatore svolga una netta distinzione tra gli strumenti necessari per verificare l'adeguatezza degli assetti aziendali e quelli invece necessari per l'accesso alla composizione negoziata della crisi, così da evitare confusione tra gli operatori nell'applicazione della norma. Una proposta può essere quella di mantenere i due nuovi strumenti del test pratico e della check-list particolareggiata per accedere alla composizione negoziata, integrandoli come più volte sottolineato, con maggiori aspetti qualitativi, così da creare ex novo strumenti dedicati alla verifica dell'adeguatezza degli assetti, che vanno oltre gli aspetti finanziari e che aiutano l'imprenditore a costruire piani strategici adeguati anche alla rilevazione tempestiva della crisi.

⁵⁰⁵ Secondo l'AICPA questa complessità è data dalla competizione interaziendale sempre più spinta, dalla perdita di punti di riferimento tradizionali quali il concetto di settore industriale, dal crescente sviluppo della rilevanza concorrenziale delle risorse intangibili e infine dal processo di globalizzazione (OIBR 07).

⁵⁰⁶ A titolo d'esempio tra i KPI non finanziari rilevanti per l'adeguatezza degli assetti organizzativi proposti dall'OIBR si ricordano: Presenza/assenza consiglio di amministrazione; Numero componenti del CDA; Funzioni svolte dal CDA; Presenza/Assenza Collegio sindacale o sindaco unico, revisore, *internal auditor*; Numero componenti Collegio Sindacale, organo di revisione e le loro funzioni e così via.

⁵⁰⁷ A titolo d'esempio tra i KPI non finanziari rilevanti per l'adeguatezza degli assetti amministrativi proposti dall'OIBR si ricordano: Indice di *Customer satisfaction*; Posizione sul mercato; Ore di formazione per dipendente; Numero di risorse dedicate all'estero; Numero di offerte commerciali/proposte emesse; Turnover (rotazione) del personale; Livello di specializzazione (% del personale con un'istruzione di alto livello/ personale certificato); Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale; Giorni di assenza media per dipendente; Infrastrutture di proprietà; Numero di brevetti registrati; Modello di gestione per la prevenzione dei reati societari (D.Lgs.231) e così via.

⁵⁰⁸ A titolo d'esempio tra i KPI non finanziari rilevanti per l'adeguatezza degli assetti contabili proposti dall'OIBR si ricordano: Livello di adeguatezza del Sistema di CO.GE. e CO.AN; Competenze professionali; Software gestionale; Libri contabili; Piano dei conti; Analiticità dei centri di costo; Presenza del *direct costing* quale metodo di calcolo dei costi di prodotto e così via.

3° conclusione:

un soggetto economico che intende strutturarsi, monitorare il proprio andamento in maniera continua e sviluppare internamente degli adeguati assetti, che siano coerenti anche con il fine di rilevare tempestivamente una potenziale crisi ha a disposizione uno strumento potente e di semplice applicazione: la *Adjusted Balanced Scorecard*. Si ritiene che l'analisi dei punti di forza di questo strumento ne fanno un modello che, se correttamente applicato e condiviso, rappresenta un sistema di misurazione efficace ed efficiente: grazie alle dimensioni recepite nei suoi quattro quadranti consente al management di misurare non solo i numeri/risultati ottenuti dalla sua intera gestione, bensì le azioni che hanno portato a quei determinati risultati. Lo stesso offre un elevato livello di adattabilità rispetto alle esigenze di ciascuna organizzazione, che permette a ogni impresa di rilevare il suo passato, conoscere e monitorare il suo presente e soprattutto proiettare il suo futuro. Pertanto la A-BSC va oltre il semplice adempimento alle nuove previsioni normative in tema di adeguatezza degli assetti (art. 2086 c.c. e art. 3 c.c.i.i.), in quanto offre a ogni impresa grande piccola che sia la possibilità di tenere sotto controllo ogni aspetto della gestione aziendale, intervenendo per tempo a rimuovere le eventuali anomalie che sorgono durante la vita normale di un'impresa.

Per le motivazioni sopra indicate, è ragionevole affermare che la centrale utilità del modello dell'A-BSC risiede proprio nella sua capacità di intercettare i sintomi di criticità all'interno dell'impresa già in stato embrionale, quando vi è quindi solo potenziale e probabile pericolo di crisi. Questo aspetto è centrale per poter intervenire nell'immediato e valutare se vi è la necessità di chiedere il supporto dell'esperto, accedendo al percorso di composizione negoziata.

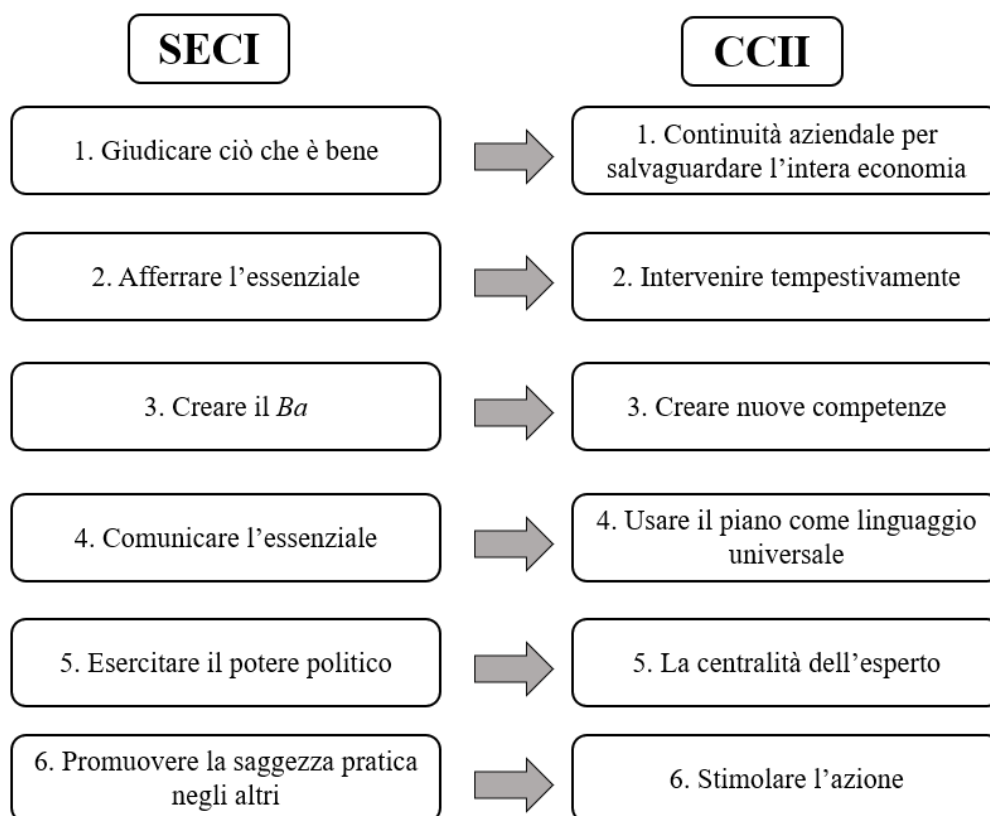
Considerazioni finali

Nella parte conclusiva di questo lavoro – nonostante i limiti evidenziati della nuova normativa sulla crisi d'impresa – si intende evidenziare comunque la grande opportunità che il legislatore ha fornito alle imprese per poter cambiare “marcia”, per strutturarsi adeguatamente e soprattutto per rimanere continuamente aggiornati sull'andamento corrente e futuro del proprio business.

Si è visto come il legislatore nel delineare questo percorso di riforma ha messo in risalto i principali obiettivi perseguiti: la semplificazione e la razionalizzazione della disciplina, l'emersione anticipata delle crisi, il potenziamento delle soluzioni negoziate, l'esigenza di certezza del diritto e soprattutto l'efficienza del sistema economico in modo da renderlo più competitivo anche nel confronto internazionale.

In quest'ottica è interessante mostrare che questi obiettivi trovano giustificazione anche alla luce del modello sviluppato nel capitolo due, con particolare riferimento alle sei pratiche della conoscenza del modello SECI, recepite nella A-BSC. A prova di tale coerenza si illustra nella Fig. 3.5 un confronto tra gli obiettivi del CCII e le pratiche di conoscenza del SECI.

Figura 3.5: Confronto tra gli obiettivi del CCII e il modello SECI



Fonte: nostra elaborazione

Emerge dall'analisi della Fig. 3.5 come le finalità del legislatore nel rinnovare e rivoluzionare il Diritto della Crisi siano coerenti con le pratiche del SECI, determinanti affinché un'impresa possa praticare la conoscenza, arrivando a trasformarla in "saggezza".

Ad un maggior livello di dettaglio:

1. "Giudicare ciò che è bene":

La necessità evidenziata dal SECI che le imprese tengano in considerazione – contemporaneamente – il bene dell'impresa e il bene comune coincide con l'obiettivo evidenziato dal legislatore nel disciplinare il nuovo Codice della crisi, quando si mette in primo piano la conservazione e la continuità dell'attività d'impresa a beneficio non solo dei creditori, ma dell'economia nel suo complesso, in termini di performance di mercato, di occupazione, di crescita economica e così via.

Il concetto di "continuità aziendale" enfatizzato dal legislatore è coerente con l'attenzione al bene comune: di fatto tutelare l'azienda significa anche tutelare l'intera società.

2. "Afferrare l'essenziale":

L'incoraggiamento del SECI ad "afferrare l'essenziale" in modo rapido per arrivare a conoscere la vera natura degli eventi e delle persone coincide con l'obiettivo cardine del CCII, più volte sottolineato lungo questo progetto di ricerca, circa la necessità che l'impresa si strutturi in modo adeguato per monitorare in continuità e rapidamente i

risultati della gestione, per riuscire a rilevare quanto prima possibile la presenza di una crisi. Su questo punto il SECI richiede di riuscire a conoscere al tempo stesso “il quadro generale” e “i dettagli”: come direbbero Nonaka e Takeuchi: “vedete sia “gli alberi” che la “foresta””.

Pertanto l'imprenditore non può pensare di dirigere un'impresa senza scendere nei dettagli e vedere i particolari e le specificità della struttura aziendale: una conoscenza che gli può consentire di guidare la sua impresa in modo prudente e consapevole, intervenendo per tempo laddove sorgano delle difficoltà;

3. “Creare il ba”:

Il modello SECI sottolinea l'importanza di creare contesti adatti per sviluppare nuova conoscenza e per cogliere nuove opportunità di apprendimento; anche in questo caso si trova riscontro nell'approccio seguito e suggerito dal CCII: nel creare nuovi strumenti di rilevazione e soluzione della crisi crea di fatto nuovi *Ba*, che consentono di stimolare la nascita di nuove competenze, fino ad oggi ignote: si pensi a titolo d'esempio a come l'intervento dell'esperto – figura nuova terza rispetto all'impresa – può aiutare l'imprenditore a cambiare prospettiva per affrontare le sfide imprenditoriali.

Il percorso della composizione negoziata della crisi può consentire di ampliare l'ambito di competenze dei soggetti coinvolti nella risoluzione della crisi. Si sottolinea come un *Ba* rilevante sia rappresentato dalla piattaforma telematica nazionale che – grazie alle sue indicazioni operative – diventa essenziale per diffondere le competenze necessarie al fine di utilizzare i nuovi strumenti introdotti dal legislatore.

4. “Comunicare l'essenziale”:

La comunicazione dell'essenziale e l'utilizzo di un linguaggio chiaro e universale raccomandati nel modello SECI sono coerenti con la tecnica usata dal legislatore per operare nel concreto la riforma della crisi. Ad un maggior livello di dettaglio:

- a. l'utilizzo della piattaforma telematica nazionale, per la parte aperta al pubblico, consente a tutti – imprenditore, esperto, creditori, advisor – di contribuire alla soluzione della crisi e alla finalizzazione di trattative efficaci;
- b. l'introduzione di una check-list particolareggiata, finalizzata a dettagliare un piano d'impresa/piano di risanamento utilizzando un linguaggio chiaro, comune e comprensibile a tutti gli imprenditori, piccoli o grandi che siano. In questo modo il piano d'impresa diventa il “linguaggio universale” di tutte le imprese;
- c. la previsione di un protocollo di conduzione delle negoziazioni per comunicare le diverse tappe del percorso di soluzione della crisi. Con tale strumento si vogliono far conoscere in anticipo come si muoverà l'esperto, come avverranno le trattative, come sia meglio formulare proposte alle diverse parti interessate e quali sono le ipotetiche soluzioni del percorso di risanamento.

Evidentemente la pubblicazione delle informazioni necessarie in un sito internet accessibile a tutti, l'opportunità di seguire delle linee guida di semplice lettura per la

preparazione del piano d'impresa e l'utilizzo di un chiaro linguaggio di conduzione delle negoziazioni permettono di fornire serietà al processo, in quanto ogni parte interessata conosce in maniera dettagliata l'andamento dell'intero percorso: fattore che evidentemente aiuterà molto nel dialogo tra le parti, evitando fraintendimenti e incomprensioni. Si sottolinea quindi come la comunicazione dell'essenza e l'utilizzo di un linguaggio chiaro e comprensibile per tutti sarà sicuramente a vantaggio dei tempi di raggiungimento di un accordo.

5. “Esercitare il potere politico”:

L'esercizio del potere politico nel SECI richiede di “unire le persone e spronarle all'azione, usando il potere politico per sintetizzare i loro obiettivi contrastanti al fine di ottenere il bene comune”. Si tratta di un metodo analogo a quello ripreso dal legislatore nella composizione negoziata della crisi, nel momento in cui richiede la riunione di imprenditori e creditori con la mediazione di un esperto, con l'obiettivo di trovare un accordo tra soggetti con obiettivi completamente diversi. In questo senso è l'esperto a esercitare questo potere politico, in quanto grazie al suo ruolo di facilitatore e mediatore cerca di “unire” imprenditore, creditori e tutte le parti interessate per “spronare” tutti a individuare una concreta soluzione alla crisi aziendale in atto. Si comprende quindi il ruolo centrale che gioca l'esperto durante il percorso di risanamento, perché il successo o l'insuccesso delle trattative è in gran parte dipendente dalla sua abilità di mediazione e capacità di creare il dialogo tra le parti, ispirando fiducia e autorevolezza.

6. “Promuovere la saggezza pratica negli altri”:

L'ultima pratica del SECI, che richiede la promozione della saggezza pratica negli altri, è anche essa implicita nelle finalità del CCII, quando il legislatore richiede di intervenire con tempestività. Affinché si realizzi questa tempestività, l'imprenditore oltre a saper “afferrare l'essenziale” deve al tempo stesso comprendere la situazione ed esercitare la saggezza pratica. Si enfatizza così la necessità di “agire”.

Per questa ragione il legislatore ha introdotto una serie di strumenti per dare all'imprenditore la possibilità di formare degli adeguati assetti, che gli permettono di rilevare l'eventuale presenza di anomalie. Questo è sicuramente un importante modo con cui il legislatore sta stimolando e promuovendo l'utilizzo della saggezza pratica da parte dell'imprenditore.

Infine si ritiene importante sottolineare come il buon andamento dell'intero sistema di prevenzione della crisi si fondi sulla capacità delle imprese di modificare il proprio approccio culturale. Si deve cominciare a dare priorità all'implementazione di strumenti di prevenzione alla crisi, senza attendere che l'attività degeneri in modo irreversibile. Per raggiungere questo obiettivo è importante stimolare le imprese a “non formulare pensieri del tipo “speriamo che me la cavo”, ma ad organizzarsi con tempestività per percepire in tempo le difficoltà che possono sfociare in crisi aziendale”⁵⁰⁹.

⁵⁰⁹ RORDORF (2021)

Le varie analisi svolte in questo elaborato e l'evoluzione dell'attuale normativa sulla crisi mostrano che siamo di fronte a una vera e propria "rivoluzione culturale": perché le nuove norme possano avere successo è necessaria una nuova cultura nel modo di fare impresa per imprenditori, creditori e professionisti. In particolare ai primi si richiede una maggior consapevolezza circa l'impatto economico–sociale dell'impresa e dei possibili rischi connessi a una crisi. Pertanto devono comprendere che per fronteggiare positivamente dei momenti di difficoltà aziendale è necessaria una maggiore attenzione nel costruire adeguati assetti aziendali e adeguata struttura interna, che sia capace di rilevare in maniera precoce i primi sintomi di difficoltà, nell'ottica di "meglio prevenire che curare". I creditori dovranno invece offrire maggior spirito di leale collaborazione e essere effettivamente attivi nell'aiutare l'imprenditore in crisi a ricercare le soluzioni più idonee per il suo superamento. Infine ai professionisti si richiede di svolgere un ruolo di "*moral suasion*" per stimolare e sensibilizzare la proprietà e il management sull'importanza di strutturarsi adeguatamente e di utilizzare in modo tempestivo ed efficace gli strumenti economico–aziendali e giuridici finalizzati all'emersione precoce della presenza di eventuali difficoltà, prima che questi compromettano il rapporto con gli stakeholder e la continuità aziendale.

La sensibilizzazione dei professionisti nei confronti degli imprenditori include necessariamente anche quella di porre in risalto l'importanza della programmazione e soprattutto la crucialità di sviluppare una visione strategica e prospettica.

Proprio in questa fase, l'imprenditore non va lasciato da solo ad affrontare il proprio destino, perché la pianificazione e la programmazione non sono attività di semplice implementazione: richiedono tanti sforzi in termini di tempo, risorse e competenze. Per questo i professionisti svolgono un importante ruolo nello stimolare e orientare questo sforzo, nell'indirizzarlo, coordinarlo e renderlo anche più agevole dal punto di vista realizzativo.

Altra sensibilizzazione dei professionisti coinvolge anche lo stimolo all'imprenditore, che percepisce i primi segnali di crisi di imparare a "comunicare" e cogliere la nuova opportunità fornita dal legislatore, richiedendo il supporto dell'esperto e accedendo al nuovo istituto della composizione negoziata della crisi. Il problema più rilevante in quest'ottica è che spesso gli imprenditori hanno timore nel comunicare le proprie difficoltà a terzi: rivolgersi a un esterno richiede una certa delicatezza, soprattutto per la paura di trovarsi ulteriormente danneggiati invece che supportati. In questo senso è importante informare gli imprenditori sulla riservatezza e confidenzialità che caratterizzano l'intero percorso di risanamento.

A proposito di questo tema, è importante sottolineare che nelle fasi di difficoltà aziendale o anche quando i sintomi di crisi sono evidenti, è importante rivolgersi a un terzo professionista, diverso da quello di fiducia, così da assicurare una discontinuità nell'assistenza professionale. Questo aspetto è fondamentale in quanto il valore aggiunto di un professionista terzo risiede nel vedere l'impresa con uno sguardo "nuovo", riuscendo così a elaborare un parere obiettivo e "diverso".

Questi tre punti mostrano che spesso i cambiamenti di cultura non possono essere recepiti tempestivamente, visto il riallineamento richiesto ai comportamenti e alle convinzioni spesso consolidate nell'ambiente economico–sociale.

Per abbracciare questa nuova cultura, la sfida consiste nel riuscire a prendere le distanze dai comportamenti del passato. Si tratta di fare un salto di qualità: preparandosi preventivamente, senza aspettare che il rischio di affrontare una crisi diventi realtà.

Andrebbe a tale riguardo abbandonata l'ormai frequente abitudine di fare leva sulle semplificazioni organizzative, contabili e fiscali disciplinate da alcune normative per le imprese che risultano al di sotto di specifiche dimensioni⁵¹⁰. Fino ad oggi – in nome di una maggiore competitività – le realtà più piccole (imprenditori individuali, imprese familiari, società di persone ..ecc.) si caratterizzano spesso per assetti organizzativi snelli e destrutturati, che risiedono sovente nella “testa” dell'imprenditore. È auspicabile che tali situazioni possano essere arricchite da attività di pianificazione e di programmazione, insieme a una piena consapevolezza di quanto sia cruciale la gestione dei rischi e della progettazione del futuro. Va quindi superata l'abituale disorganizzazione delle imprese di piccole dimensioni, spesso giustificata da una generica mancanza di risorse.

Le analisi effettuate, i modelli studiati e, soprattutto, la rappresentazione della *Adjusted Balanced Scorecard* mostrano che questa “scusa” possa essere superata: l'A–BSC è adattabile alla complessità dell'attività svolta.

Tirando le fila di questo discorso, emerge dal presente lavoro come anche il fruttivendolo “sotto casa” possa sviluppare una cultura “preventiva”, basata su un (seppur semplice) budget, nonché su sistemi di programmazione e controllo del rischio della sua attività, così da garantirne la continuità nel tempo. Non si tratta di una richiesta eccessiva né abnorme: la gestione del rischio del fruttivendolo e l'utilizzo di strumenti di monitoraggio del suo andamento aziendale dovranno essere proporzionali alla complessità della sua realtà.

Anche se non tutta la dottrina risulta d'accordo con queste affermazioni⁵¹¹, secondo il parere dello scrivente, si potrà parlare di un vero e proprio successo del nuovo Codice

⁵¹⁰ Si veda sul punto l'approfondimento svolto nel capitolo uno riguardo l'adeguato assetto contabile e le semplificazioni fiscali utilizzate dalle imprese di piccole dimensioni.

⁵¹¹ Alcuni studiosi ritengono le richieste del nuovo CCII eccessive e sproporzionate per le imprese poco strutturate. In altri termini, si continua a supportare le imprese di piccole e medie dimensioni nella loro “destrutturazione”, giustificata dall'onerosità di implementare strumenti di gestione del rischio e programmazione del futuro. A tale riguardo si veda ARTUSO E., BOGONI R., “*Il dovere di istituire adeguati assetti tra "littera legis", interpretazioni sistematiche ed applicazioni concrete: esiste un obbligo legale di redigere un business plan ed un budget di tesoreria?*”, *Diritto della crisi*, 29 novembre 2022. Gli autori sostengono che “*imporre alle piccole imprese la elaborazione di articolati e puntuali budget di tesoreria significherebbe richiedere un adempimento abnorme, sproporzionato ed avulso da parametri di razionalità, considerata la tipica struttura sulla quale poggiano le stesse. Per tacere, poi, di situazioni tutt'altro che trascurabili ed infrequenti nel tessuto produttivo italiano, quali imprenditori individuali, imprese familiari, piccole società di persone, ecc., che fanno leva proprio sulla snellezza e sulla destrutturazione quale chiave competitiva e che – ex lege – godono di specifiche semplificazioni sul versante adempimentale, latamente inteso (contabile, fiscale, ecc.). In definitiva, in termini se vogliamo semplicistici, ma necessariamente concreti ed icastici, può aver senso imporre al fruttivendolo o al salumiere “sotto casa” l'obbligo di implementare un sistema di budgeting finanziario mensile rolling, a 12 mesi?*”

della crisi solo quando anche il fruttivendolo sarà in grado di preparare un budget di tesoreria e avrà piena consapevolezza dell'andamento futuro della sua attività. È evidente che – vista la bassa complessità dell'attività svolta – si tratterà di un budget finanziario di semplice struttura: l'importante è che lo stesso sappia aiutare l'imprenditore a conoscere in modo anticipato l'andamento finanziario dell'azienda, capire quanta “cassa” attuale e futura produce la propria attività e soprattutto se la stessa è idonea a fronteggiare gli impegni attuali e futuri assunti.

Altro tema non di poco conto riguarda l'aspetto reputazionale dell'impresa: molte imprese cercheranno di adeguarsi alla nuova normativa sugli adeguati assetti anche per tutelare la propria immagine, quando gli stakeholder dell'impresa daranno rilievo alle indicazioni fornite dall'impresa nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione in merito agli adeguati assetti

Per questo motivo risulta di assoluta importanza inserire – in occasione della redazione del bilancio – indicazioni quanto più precise possibile in merito a come l'impresa si sia comportata in relazione agli indicatori dettati dall'art. 3 c.c.i.i. per permettere ai suoi interlocutori di comprendere la qualità degli assetti implementati.

È auspicabile che il ceto imprenditoriale italiano – specie quello di piccole e medie dimensioni – sappia cogliere lo stimolo dato dal nuovo Codice della crisi per rivedere i propri modelli organizzativi. Opportunità che consente di prendere familiarità con le nozioni richiamate lungo tutta la presente ricerca: dai sistemi di corporate governance, ai protocolli e alle procedure formali, al Codice etico, alla struttura organizzativa formalizzata, alla programmazione e controllo, ai sistemi informativi, alla gestione per obiettivi, al budgeting e ai sistemi di reporting manageriali, ai meccanismi di coordinamento, all'autonomia decisionale, a un chiaro disegno delle responsabilità, alla contabilità analitica e così via.

Insomma si tratta di abbandonare il tradizionale modello di gestione c.d. “imprenditoriale” per avvicinarsi a quello “manageriale”. Le nozioni sopra richiamate aiuteranno certamente le imprese ad intraprendere un processo di crescita strutturato e pianificato, essenziale per rimuovere o, quantomeno, ridurre la frequenza di alcuni comuni fenomeni quali il capitalismo familiare, il sottodimensionamento, il personalismo autoreferenziale dell'imprenditore, la debolezza degli assetti organizzativi, le carenze nei sistemi operativi e l'assenza della cultura del controllo e della pianificazione.

Per questo motivo, in questo auspicato scenario di crescita “manageriale”, si ribadisce l'importante ruolo dei professionisti quali “diffusori” della necessaria cultura perché le imprese siano in grado di attrezzarsi adeguatamente a queste nuove sfide. La palla ora è nel campo degli operatori economici. Al legislatore, va invece riconosciuta la capacità di aver individuato un nuovo “modo di fare impresa”. Certo, affinché la cultura imprenditoriale cambi e prenda dimestichezza con i nuovi mutamenti serve il tempo necessario.

Perchè la nuova riforma sulla crisi possa dare effettivamente buoni risultati, l'augurio è che le imprese sappiano mettersi in gioco in questo nuovo percorso, accompagnate dai loro professionisti.

BIBLIOGRAFIA

ACCADEMIA ROMANA DI RAGIONERIA, *Crisi d'impresa: la nuova procedura di allerta*, Ipsoa, 21 febbraio 2020;

AGE J., *Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications*, Managerial Auditing Journal, MCB University Press, 2001;

ALIPRANDI F., TURCHI A., *Spunti operativi sugli adeguati assetti alla luce della recente pronuncia del Tribunale di Cagliari*, Diritto della crisi, 12 aprile 2022;

AMATUCCI C., *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgement Rule*, Giurisprudenza Commerciale, Milano, Giuffrè Editore, 05–2016;

AMBROSINI S., *Appunti sui doveri degli amministratori di S.p.a. e sulle azioni di responsabilità alla luce del codice della crisi e della “miniriforma” del 2021*, Ristrutturazioni aziendali, 23 novembre 2021;

AMBROSINI S., *Codice della Crisi e “miniriforma” del 2021. Il (doppio) rinvio del CCI: quando si scrive “differimento” e si legge “ripensamento”*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 22 settembre 2021;

AMBROSINI S., *Il Codice della crisi dopo il d.lgs. n. 83/2022: brevi appunti su nuovi istituti, nozione di crisi, gestione dell'impresa e concordato preventivo (con una notazione di fondo)*, Ristrutturazioni aziendali, 17 luglio 2022;

AMBROSINI S., *Il concordato semplificato: primi appunti*, Ristrutturazioni Aziendali, ilcaso.it, 23 settembre 2021;

AMBROSINI S., *La nuova composizione negoziata della crisi: caratteri e presupposti*, ristrutturazioni aziendali, 23 agosto 2021;

AMBROSINI S., PACCHI S., *Crisi d'impresa ed emergenza sanitaria*, Zanichelli editore, 2020;

ARCARI A., *Prevenire la crisi e gestire il turnaround nelle PMI attraverso le analisi economiche*, Università dell'Insubria, 2004/2005;

ASSONIME, *“Le misure del decreto crisi per il risanamento dell'impresa”*, Circolare n. 34 del 7 dicembre 2021;

ASSONIME, *Conversione Decreto Sostegni. Nuova proroga delle misure di allerta e altre modifiche alle procedure concorsuali*, 24 maggio 2021;

ASSONIME, *Decreto Sostegni. Misure di allerta: rinviato al 2023 l'obbligo di segnalazione del debito IVA scaduto e non versato*, 24 marzo 2021;

AYMON P., CASSIA L. E DE MASSIS A., *Strutturare il reporting operativo per un efficace “focusing” sulle performance aziendali anche nella Pmi*, Performance Management, Sistemi & Impresa N.8, Novembre/dicembre 2010;

AZZALI S., MAZZA T., *La valutazione degli Information Technology Controls nell'ambito dei sistemi di controllo interno: i risultati di una ricerca empirica*, Management Control, FrancoAngeli Editore, vol. 2011(3);

AZZARO A. M., *Appunti sulla nozione giuridica di "crisi" d'impresa come stato di non insolvenza (irreversibile)*, 2016;

BARATTA A. I., RAVAZZIN C., SANCETTA G., *La nuova composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa*, Giuffrè, 2022;

BARILE S., SIMONE C., *Tempo nelle decisioni manageriali*, Atti Acc. Rov. Agiati, a. 268, 2018, ser. IX, vol. VIII, B;

BASSI F., *Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, a cura di PANIZZA, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pag. 87 e segg;

BASTIA P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in *Ristrutturazioni aziendali*, IlCaso.it, 27 luglio 2021;

BASTIA P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, *Ristrutturazioni aziendali*, 27 luglio 2021;

BATTAGLIERO R., *Il sistema delle rilevazioni d'azienda. Il ruolo del sistema informativo a supporto della gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1996;

BAVA F., DEVALLE A., *Il DSCR al centro del monitoraggio dell'impresa*, Eutekne, 7 ottobre 2021;

BAVA F., DEVALLE A., *Necessari assetti in grado di rilevare squilibri economici, finanziari e/o patrimoniali. Lo squilibrio solo di tipo patrimoniale non è di per sé un segnale di crisi e lo squilibrio economico non è per forza accompagnato da quello finanziario*, Eutekne, 23 luglio 2022;

BIGNAMI ASSOCIATI, *Incarichi di Amministrazione e Controllo*, 24 luglio 2020;

BILLI M., *Codice della crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori*, Università degli Studi di Perugia, 2020;

BINELLI M., *Gli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori in caso di Liquidazione Giudiziale*, in *Diritto della crisi*, 23 Agosto 2022;

BOLDREGHINI F., SANCETTA G., *Early warning system e governance del rischio di credito: l'emersione anticipata della crisi d'impresa dal punto di vista dei creditori finanziari*, *Corporate Governance and Research & Development Studies*, n. 2–2021;

BORDIGA F., "Gli obblighi degli amministratori nel contesto del "codice della crisi e dell'insolvenza", in "Liber Amicorum per Aldo A. Dolmetta. L'orizzonte è una linea che non c'è", Pacini Giuridica, 2023.

BORDIGA F., "La ristrutturazione aziendale nell'ordinamento europeo armonizzato. Osservazioni italo-tedesche", "Che obblighi e quale responsabilità hanno gli organi societari nella gestione della crisi?", Convegno Villa Vigoni a Lovenjo di Menaggio, 4 luglio 2022;

BORTOLASO L., TOGNOLO M., DZAFIC A., RIITANO M., *La nuova composizione negoziata della crisi d'impresa*, Nexumstp, 01/2022;

BOTTAI L.A., GALLOTTA A., *I finanziamenti alle imprese in crisi. Nuove forme di garanzia*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2021;

BOZZA G., *“Il concordato semplificato introdotto dal d.l. n. 118 del 2021, convertito, con modifiche dalla l. n. 147 del 2021*, *Diritto della Crisi*, del 9 Novembre 2021;

BOZZA G., *Il concordato semplificato introdotto dal D.L. n. 118 del 2021*, *Rivista Diritto della Crisi*, 5 ottobre 2021;

BRAGA M., *Codice della crisi d’impresa: entrata in vigore il 1° settembre 2021. La Legge 5 giugno 2020, n. 40 non ha variato le disposizioni del Decreto Liquidità*, *Altalex*, 30 giugno 2020;

BUBBIO A., *Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*, *Liuc Papers n. 159, Serie Economia aziendale 21, suppl. a dicembre 2004*;

BUFFELLI G., *Il principio di continuità nell’attuale contesto economico sociale. Necessità di interventi*, *Diritto della Crisi*, 3 Maggio 2022;

BUONAURA C. V., *Amministratori e gestione dell’impresa nel Codice della Crisi*, *Giurisprudenza Commerciale*, 1–2020;

CAPALBO F., *L’analisi delle condizioni di squilibrio in sede di verifica dei requisiti di accesso alla composizione negoziata della crisi*, *Codice della Crisi*, 25 marzo 2022;

CAPIZZI V., *Crisi d’impresa e ristrutturazione del debito. Procedure, attori, best practice*, *Egea*, Milano 2014;

CAPPARELLI O., *Rischi d’impresa, giocare d’anticipo è il vero salto culturale*, *Sole 24 Ore*, Novembre 2022;

CARDARELLI M.C., *Insolvenza e stato di crisi tra scienza giuridica e aziendalistica*, *Il diritto fallimentare e delle società commerciali*, 1/2019

CARENYS J., *Management Control Systems: A Historical Perspective*, *International Bulletin of Business Administration*, 2010;

CARUSO E., *L’impresa in un mercato che cambia*, *Tecniche Nuove*, 2003;

CATTANEO M., *Le misurazioni d’azienda. Aspetti di errore, di indeterminazione, di incertezza*, *Giuffrè*, Milano, 1959, pag. 218.

CELLETTI M., *Stato di crisi, stato di insolvenza e rescue culture nel Codice della crisi d’impresa. La genesi delle nuove definizioni del CCII nel quadro delle misure di salvataggio dell’impresa previste dalla Direttiva 2019/1023/UE*, *Altalex*, marzo 2021;

CENTRO STUDI DIRITTO DELLA CRISI E DELL’INSOLVENZA, *Dalla crisi all’emergenza: strumenti e proposte anti-Covid al servizio della continuità d’impresa*, *Mantova*, 2020;

CERADINI C., *Inps ed Entrate, quando scatta la segnalazione per i ritardi nei versamenti*, *Sole 24 ore*, 8 gennaio 2022;

CNDCE, *Crisi d’impresa, gli indici dell’allerta*, 20 ottobre 2019;

CNDCEC – SIDREA, *“Linee guida per la valutazione di aziende in crisi”*;

- CNDCEC, *Composizione negoziata della crisi, occorre ulteriore innalzamento della soglia di debito IVA*, IPSOA, 29 luglio 2022;
- CNDCEC, *Principi per la redazione dei piani di risanamento*, maggio 2022;
- CODA V., INVERNIZZI G., *Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale*, SDA Bocconi, 2005;
- CODA V., INVERNIZZI G., RUSSO P., *La strategia aziendale*, Mc-Graw-Hill Education, 2017;
- CODA V., *La valutazione della formula imprenditoriale. Come si apprezza e si analizza il grado di successo di un'impresa*, Sviluppo e organizzazione, marzo-aprile 1984;
- CODA V., *The Evaluation of the Entrepreneurial Formula*, A reprint of Vittorio Coda, "La Valutazione della formula imprenditoriale," Sviluppo & Organizzazione (82), 1984, European Management Review, 2012;
- COMOLI M., RIVA P., GARELLI A., *Corporate Governance and ERM for SMEs viability in Italy*, Intechopen, 2021;
- CONIGLIARO M., SCAPPINI L., *La nuova composizione negoziata della crisi di impresa, gli speciali di crisi e risanamento*, Gennaio 2022;
- CORONELLA S., *I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, settembre-ottobre 2009;
- D'APRILE G., Mannarini T., Simons R.J.P., *Le organizzazioni come Knowledge Building Communities*, Rivista interdisciplinare di tecnologia cultura e formazione, 2011;
- D'ATTORE G., *La concorsualità "liquida" nella composizione negoziata*, Fallimento, 2022, 3, 301 (commento alla normativa)
- D'ATTORE G., *La responsabilità sociale dell'impresa insolvente*, Fallimento, 1-2021;
- DANOVI A., RIVA P., PANIZZA A., *Adeguati assetti per prevenire la crisi d'impresa: arrivano nuovi adempimenti per gli imprenditori*, IPSOA, 7 luglio 2022;
- DANOVI A., QUAGLI A., *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*, V Edizione, Milano, IPSOA, 2015;
- DE LUCA P., *Il risanamento della formula strategica. Un modello di analisi per la risoluzione della crisi aziendale*, Giappichelli Torino, 2015;
- DE SIMONE L., FABIANI M., LEUZZI S., *Studi sull'avvio del codice della crisi*, Diritto della crisi, settembre 2022, pag. 4 (presentazione di Paluchowski A.);
- DEPPERU D., GNAN L., *The Role of the Competitive Context in the Business Strategy Formulation Process*, Int. Studies of Mgt. & Org., 2006;
- DI CROSTA F., *Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati*, Franco Angeli, Milano, 2015;
- DI SARLI M., *Composizione negoziata della crisi e concordato semplificato: il d.l. 118/2021 ha dimenticato le star up innovative?*, Rivista Ristrutturazioni Aziendali, 21 settembre 2021;

DIFINO M., RIVA P., *Organo di controllo societario. Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico*, sole 24 ore, luglio 2022;

DIMENSIONE E CONTROLLO, *L'evoluzione del pensiero di Nonaka – Takeuchi: From Knowledge-creating company to Wise Company*, 23 maggio 2021;

DZAFIC A., *Creditori pubblici qualificati: per quali importi scatta l'obbligo di segnalazione del debito all'imprenditore*, IPSOA, 31 marzo 2022;

FABIANI M., *Dai finanziamenti alla adeguatezza dell'assetto finanziario della società*, Fallimento, 10-2021;

FABIANI M., *L'avvio del codice della crisi*, Diritto della Crisi, 5 Maggio 2022;

FABIANI M., PAGNI I., RANALLI R. e STANGHELLINI L., *Come prepararsi all'urto delle crisi aziendali*, in www.lavoce.info, 21 febbraio 2021;

FARISELLI P., *Economia dell'innovazione*, Giappichelli Editore, 2014;

FARNESE M.L., CENTONZE A., *Nonaka al lavoro: condizioni e azioni per lo sviluppo delle conoscenze nelle organizzazioni*, Sviluppo&Organizzazione, gennaio 2016;

FAROLFI A., *Le novità del D.L. 118/2021: considerazioni sparse «a prima lettura»*, in www.dirittodellacrisi.it, 6 settembre 2021;

FERRO M., *La composizione negoziata e il riposizionamento delle istituzioni della concorsualità giudiziale dopo il d.l. n. 118/2021*, Fallimento, 2021, 12, 1573 (commento alla normativa);

FONDAZIONE LUCA PACIOLI, *La riforma del Diritto Fallimentare. Il fallimento: i presupposti ed il procedimento*, documento n. 15 del 19 luglio 2006.

GABIANELLI L., *Modelli di gestione anticipata delle crisi: la previsione delle insolvenze*, Franco Angeli, 2013;

GALEOTTI M., GARZELLA S., *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli Editore, Torino, 2013;

GALLETTI D., *Breve storia di una (contro)riforma "annunciata"*, Il Fallimentarista, 01 settembre 2021;

GAMBI L., *La ratio ed il funzionamento del test pratico per l'accesso al percorso di risanamento*, Diritto della Crisi, 21 dicembre 2021;

GASBARRO D., *Quale allerta per l'intercettazione tempestiva della crisi? Un'analisi introspettiva alla ricerca di possibili soluzioni endogene*, Giappichelli, Diritto e economia dell'impresa, 2022;

GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio Economia, 2011;

GIAPPICHELLI, *Conversione del Decreto Sostegni: proroga delle misure di allerta esterna e modifica dell'art. 182 bis L.F.*, 21 maggio 2021;

GINEVRA E., PRESCIANI C., *Il dovere di istituire assetti adeguati ex art. 2086 c.c. (1)*, 2019;

GIORGINO M.C., *Crisi aziendale e prevenzione. Metodologie e modelli per prevedere il prevedibile*, Franco Angeli, 2015;

GOLINELLI G. M., VAGNANI G., *Corporate Governance as a Viable System: the Role of Intra- and Inter-Systemic Relationships*, *Symphonya Emerging Issues in Management*, n. 2, 2002;

GOLINELLI G., GATTI M., *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici*, *Symphonya Emerging Issues in Management*, n. 2, 2000–2001;

GREGGIO M., *Il Giano Bifronte della Composizione Negoziata della crisi*, *Rivista Diritto della Crisi*, 27 Aprile 2022;

GUATRI L., *Oltre la crisi. Riflessioni e proposte sui nodi che ostacolano la ripartenza*, *Academics & Consultants for Business*, 2020.;

GUIDOTTI R., *La crisi d'impresa nell'era Draghi: la composizione negoziata e il concordato semplificato*, in www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it, 2021;

IPOSOA, *Procedure di allerta della crisi d'impresa*, 25 febbraio 2019;

IPSOA, *Fallimento e crisi d'impresa*, Wolters Kluwer, 2003;

IRRERA M., RIVA P., *La convergenza tra le indicazioni del codice della crisi e del d.l.118/2021: is cash still king? DSCR e TR a confronto*, *ristrutturazioni aziendali*, 20 ottobre 2021.

JORIO A., *Alcune riflessioni sulle misure urgenti: un forte vento di maestrale soffia sulla riforma*, in www.dirittodellacrisi.it, 1° ottobre 2021;

KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, *Harvard Business Review*, 01 settembre 2000;

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The balanced scorecard—measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, January–February 1992;

KENNY G., *Balanced Scorecard. Why it isn't working*, *Strategy*, marzo 2003;

LA ROCCA M., *La Balanced Scorecard*, Università della Calabria;

LAMANNA F., *Nuove misure sulla crisi d'impresa del D.L. 118/2021: Penelope disfa il Codice della crisi recitando il "de profundis" per il sistema dell'allerta*, *Il Fallimentarista*, 25 agosto 2021;

LECKMAN R., *Storia del pensiero economico*, Franco Angeli, Milano, 1993;

LEUZZI S., *Allerta e composizione negoziata nel sistema concorsuale ridisegnato dal d.l. 118 del 2022*, in www.dirittodellacrisi.it, 28 settembre 2021;

LUCCISANO M.C., *Crisi d'impresa: rinvio al 2022 per il Codice. Procedure d'allerta al 2023*, IPSOA, 25 agosto 2021;

LUCIANETTI L., *L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica*, *Management Control* 3, 2011;

MACARIO F., *la composizione negoziata della crisi dell'insolvenza del debitore*, *Contratti*, 2022, 1, 5 (commento alla normativa)

MACARIO F., *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, *Diritto della Crisi*, 26 Maggio 2022;

MARCELLO R., *l'accertamento della continuità aziendale nella crisi di impresa: metodologie e prassi professionale*;

MARINONI R., *Crisi d'impresa. Le novità in tema di ristrutturazione e risanamento aziendale di cui al D.L. 24 agosto 2021, n. 118*, *Il Fallimentarista*, 22 settembre 2021;

MARZANO F., *La storia del Diritto Fallimentare: le origini e le evoluzioni*;

MENGER C., *Principi fondamentali di economia*, Rubettino, Reggio Calabria, ed. 2001;

MERUZZI G., *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Bologna, 2016;

MICHELOTTI F., *La gestione dell'impresa e il ruolo dell'esperto*, *Fallimento*, 2021, 12, 1561 (commento alla normativa)

MICHELIELI N., *Il ruolo dei soci nelle procedure di composizione della crisi e dell'insolvenza*, *Rivista delle Società*, fasc.4, 1 AGOSTO 2021;

MIGLIORI S., *Crisi d'impresa e corporate governance*, Franco Angeli, 2013,

MIGLIORINI F., *Reporting Aziendale nel Controllo di Gestione*, *Fiscomani.com*, 5 aprile 2023;

MINARDI S., *Fare business, ma con saggezza. La ricetta di Ikujiro Nonaka*, *L'Espresso*, 14 maggio 2021;

MINERVINI V., *Composizione negoziata, norme unionali e (nuovo) Codice della crisi*, *Rivista Diritto della Crisi*, 30 Marzo 2022;

MINUTOLI G., *La nuova composizione negoziata e il ruolo del giudice (d.l. n. 118/2021)*, *Osservatorio sulle Crisi d'Impresa*;

MONTECCHI G. *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: cosa cambia con l'entrata in vigore*, *IPSOA*, 15 luglio 2022;

MONTELEONE M., *Evoluzione degli organi della crisi d'impresa*, *OCRI, Commissario giudiziale, Liquidatore giudiziale, Curatore nella liquidazione giudiziale, OCC*, Wolters Kluwer Italia, marzo 2021;

MORELLI V., *Crisi d'impresa: al via la composizione negoziata. Con nuove opportunità per i professionisti*, *IPSOA*, 15 novembre 2021;

MORELLI V., *Crisi d'impresa: rinvio del Codice al 2022 e nuova procedura di composizione negoziata*, *IPSOA*, 06 agosto 2021;

MORRI S., *Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio*, *il Fallimentarista*, 24 Agosto 2021;

MORRONE C., *L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle pmi: onere e onore*, in *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, anno 2021;

MUCCIARONE G., *La composizione negoziata della crisi: prime note su effettività e benefici*, *Dialoghi di diritti dell'economia*; maggio 2022;

NASTRI A., *Le autorizzazioni del Tribunale nella composizione negoziata della crisi*, *Il Diritto della Crisi*, 23 Marzo 2022;

NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Wise Company. How Companies Create Continuous Innovation*, Oxford University Press, 2019;

NONAKA I., TAKEUCHI H., *L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*, a cura di Corno F., Guerini, 2021;

ODCEC Torino, *La gestione dell'impresa in crisi. L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici*, Eutekne, 2014;

OIBR (Organismo Italiano Business reporting), quaderno 7, *Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI*, Aprile 2022;

ONICH T. M., *The Role of the Chief Restructuring Officer*, HeinOnline, 2008

PACCHI S., *Le misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale ovvero i cambi di cultura sono sempre difficili*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, IlCaso.it, 9 agosto 2021;

PACCHI S., *L'allerta tra la reticenza dell'imprenditore e l'opportunismo del creditore. Dal codice della crisi alla composizione negoziata*, *Ristrutturazioni aziendali*, 14 marzo 2022;

PAGAMICI B., *Decreto crisi d'impresa: in GU le novità per imprese e professionisti*, IPSOA, 25 ottobre 2021;

PAGNI I., FABIANI M., *La transizione dal codice della crisi alla composizione negoziata (e viceversa)*, *Diritto della Crisi*, 2 Novembre 2021;

PAGNI I., FABIANI M., *Introduzione alla composizione negoziata*, *Fallimento*, 2021, 12, 1477 (commento alla normativa);

PALUCHOWSK A., *"I mutevoli orizzonti del diritto della crisi"*, *Diritto della Crisi*, 14 Giugno 2022;

PANDOLFINI – studio legale, *La composizione negoziata delle crisi d'impresa: nuova procedura per risolvere le difficoltà finanziarie delle PMI*, 31 Gennaio 2022,

PANIZZA A., *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teorici ed) operativi*, *Ristrutturazioni Aziendali*, IlCaso.it, 11 agosto 2021;

PANIZZA A., *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 3 febbraio 2023;

PANIZZA A., *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa. Guida ai nuovi assetti amministrativi, contabili e organizzativi richiesti dal Codice della crisi d'impresa*, IPSOA, 2020;

PANZANI L., *Gli esiti possibili delle trattative e gli effetti in caso di insuccesso*, *Fallimento*, 2021, 12, 1591 (commento alla normativa);

PANZANI L., *Il D.L. «Pagni» ovvero la lezione (positiva) del covid*, su www.dirittodellacrisi.it, 25 agosto 2021;

PANZANI L., *La composizione negoziata della crisi: il ruolo del giudice*, *il Diritto della Crisi*, 4 Febbraio 2022;

PAOLONE G., D'AMICO L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, 1994;

PARMENTER D., *A balanced Scorecard for the board*, corporate governance, management, giugno 2004;

PENCARELLI T., BURATTI A., *L'implementazione dei servizi in iGuzzini illuminazione*, sinergie, rivista di studi e ricerche, n. 92, Settembre–Dicembre 2013;

PENCARELLI T., *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, 2013;

PETTIROSSI V., *Adeguati assetti organizzativi e implicazioni di carattere contabile ai fini della tempestiva rilevazione della crisi*, il Fallimentarista, 04 aprile 2023;

PEZZUTTO A., *La riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in una prospettiva europea*, Diritto Fallimentare e Crisi d'impresa, www.tidona.com, 10 dicembre 2021;

PIAZZA P., *Collegio sindacale di s.p.a. e recenti innovazioni del diritto della crisi: le potenziali ricadute di sistema sul rapporto tra soci e creditori, anche nella società in bonis*, Nuove Leggi Civ. Comm., 2022, 1, 195 (commento alla normativa);

PMI.it, *Il reporting aziendale come strumento di controllo*, 2 agosto 2021;

POLLIO M., *Il fisco manda l'impresa in crisi*, Diritto e Fisco, 1° luglio 2022;

PORCEDDU M., Commissione Pianificazione e Controllo di Gestione, *La valutazione delle performance aziendali. Il Sistema di Misurazione delle Performance*, Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma, 27 Ottobre 2016;

PORTER M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New York, 1980;

PRESCIANI C., *Il modello organizzativo ex. Artt. 6–7 D. lgs. 231/2001*; Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A. 2020;

PRMAUDITA C.D., *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument, Introducing the Indicators–based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*, Hamburg, Anchor Academic Publishing, 2016;

QUAGLI A., PANIZZA A., *Il sistema di allerta*, Crisi d'Impresa e Insolvenza 21 maggio 2019;

QUAGLI A., *Sulla necessaria rimodulazione nel codice della crisi degli indicatori e indici della crisi*, Ristrutturazioni Aziendali, IlCaso.it, 28 agosto 2021;

RANALLI R., *Dall'allerta alla composizione negoziata. Flessibilità, semplificazione e trasparenza del nuovo strumento*, in www.dirittodellacrisi.it, 24 febbraio 2022;

RANALLI R., *Le indicazioni contenute nella piattaforma: il test, la check–list, il protocollo e le possibili proposte*, Diritto della Crisi, 26 novembre 2021;

RANAZZO S., MARTINO R., DONATIVI V., PANZAROLA A., LAURETI L., *Il diritto di fronte all'emergenza. Un percorso interdisciplinare*, Bari, 2020;

RECCHIONI L., *L'Agenzia delle entrate segnala i debiti Iva superiori a 5.000 euro*, Euroconference, 11 luglio 2022;

RENZI A., *Approccio sistemico, flessibilità e opzioni reali*, sinergie n. 72/07;

REVELLO M., *D.Lgs. 14/2019 – riformulato art. 2086 c.c. – Correlazione tra l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e la natura e le dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale*, in Borsa di studio fondazione Piccati milanese, 2021;

RICARDO D., *Sui principi dell'economia politica e della tassazione*, Isedi, Milano, 1976;

RICCIARDIELLO E., *Sustainability e going concern*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, IlCaso.it 13 ottobre 2021;

RIOLFO G., *Codice della crisi d'impresa, meccanismi di allerta interni e sistema monistico: luci ed ombre del modello alla luce di tali novità normative*; *Contratto e Impr.*, 2021, 1, 108 (commento alla normativa);

RIVA P., *Amministratori, organo di controllo e revisore: i doveri*, *Sole 24*, luglio 2022;

RIVA P., *Assetto organizzativo: ruoli di corporate governance*, *Sole 24*, luglio 2022;

RIVA P., *Crisi d'impresa, amministrazione e controllo presidiano il «rischio allerta»*, *Quotidiano del Fisco*, 23 aprile 2019;

RIVA P., DANОВI A., COMOLI M., GARELLI A., *Gli attori della governance coinvolti nelle fasi dell'allerta e gli indici della crisi secondo il nuovo C.C.I.*, *Giurisprudenza Commerciale*, Giuffrè Francis Leebvre, 03–2020;

RIVA P., *Presupposto oggettivo e piattaforma nazionale*, 2021;

RIVA P., *Ruoli e funzioni dell'esperto facilitatore*, *Ristrutturazioni Aziendali*, ilcaso.it, 30 settembre 2021;

RIVA P., *“I nuovi compiti degli organi sociali”*, *Il Sole–24 ore*, Collana “Crisi d'Impresa”, Milano, 2019

ROBERTO F., *La soluzione della crisi d'impresa. Commenti e note operative sulla riforma Rorodorf*, *Convegno del 26 settembre 2017*;

RORDORF R., *Crisi, continuità aziendale, adeguati assetti organizzativi, composizione negoziata: le parole chiave del nuovo Codice (un prefazione)*, *Ristrutturazioni aziendali*, 30 novembre 2022;

RORDORF R., *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.*, *Società*, 2021, 12, 1325 (commento alla normativa)

RORDORF R., *Il tormentato iter della riforma del diritto concorsuale*, *Questione Giustizia*, 1 ottobre 2021;

RORDORF R., *Prime osservazioni sul codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Contr.*, 2019, 129,

ROSSI A., *I presupposti della CNC, tra debiti dell'imprenditore e risanamento dell'impresa*, in www.dirittodellacrisi.it, 30 novembre 2021;

ROSSI C., *Indicatori di bilancio, modelli di classificazione e previsione delle insolvenze aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988

RUSSOTTO M. L., *Criticità dell'allerta e modelli aziendalistici di emersione precoce della crisi*, *Diritto della Crisi*, 15 Giugno 2021;

SALVATO L., *Strumenti di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa (anche al tempo del Covid–19)*, in Giustiziacivile.com, 16 aprile 2020;

SAVINA Q., *La crisi: fase fisiologica e non patologica del ciclo di vita aziendale*, La Voce Trasporti & Diritti, 31 ottobre 2018;

SCOTT J.T., *The probability of bankruptcy: a comparison of empirical predictions and theoretical models*, Journal of Banking and Finance, 1981.

SELLERI L., *L'impresa e la Gestione del Cambiamento: dal Fronteggiamento dei Rischi Imprevedibili alla Disruptive Innovation*, Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quartely Review, 2018;

SEPE E.D., *La funzione evolutiva della crisi: dalla terapia alla ricerca*; PS Eventi;

SEPE E.D., ONORATI A. RUBINO M.P., FOLINO F., *La funzione evolutiva della crisi, Riferimenti teorici sul concetto di crisi*, Accademia Peac;

SERPELLONI G. e SIMEONI E., *Sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento*, Dipartimento delle Dipendenze – Azienda ULSS 20 Verona;

SERRA L. *Strumenti di allerta della crisi d'impresa*, AltalexPedia, 19/02/2019;

SERRA L., *Codice della crisi d'impresa: le novità del decreto correttivo. Come cambia il codice con il d.lgs. 147/2020: nozione di crisi, allerta, OCRI, piani attestati, accordi e piani di ristrutturazione, concordato preventivo, albo gestori della crisi*, Altalex, 16 novembre 2020;

SERRA L., *Strumenti di allerta della crisi d'impresa*, Crisi d'impresa, AltalexPedia, 19 febbraio 2019;

SIDREA, Gruppo di Studio, *Diagnosi precoce e crisi di impresa. Le parole della crisi. La lettura degli azionisti italiani*, Marzo 2021;

SISMONDI J.C.L., *Nuovi principi di economia politica e della ricchezza nei sui rapporti con la popolazione*, ed.it. Isedi, Milano, 1975;

SPOLIDORO S. M., *Note critiche sulla « gestione dell'impresa » nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)*; Rivista delle società – n. 2-3 – 2019;

STANGHELLINI L., *Il Codice della crisi dopo il d.lgs. 83/2022: la tormentata attuazione della direttiva europea in materia di "quadri di ristrutturazione preventiva"*, Ristrutturazioni aziendali, 21 luglio 2022;

TEDESCHI A., *Crisi d'impresa*, Egea, Milano, 1993;

TURI F., *Il fallito nel corso dei secoli. Breve Analisi*, Il Progresso Magazine, gennaio 2019;

VELLA P., *Le finalità della composizione negoziata e la struttura del percorso. Confronto col CCII*, Fallimento, 2021, 12, 1489 (commento alla normativa);

VERONA V., PIEROTTI M., *L'evoluzione del contributo dell'analisi di bilancio nello studio dei dissesti*, in PODDIGHE F., MADONNA M. (a cura di), *I modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti*, Giuffrè, Milano, 2006.

VIETTI M., *Codice della crisi e direttiva Insolvency Inquadramento storico normativo, prima stesura del CCII e segnali di inadeguatezza: il DL 118/2021 inverte la rotta, principali novità*, Altalex, 28 novembre 2022;

WILCOX J.W., *A gambler's ruin prediction of business failure using accounting data*, in Sloan Management Review, 1971.

XXVIII Convegno Nazionale di Studi Alba, “*Ce lo chiede l’Europa*”. *Dal recupero dell’impresa in difficoltà agli scenari post-pandemia: 15 anni di riforme*, 21 novembre 2021;

ZANICHELLI V., *Commento a prima lettura del decreto legislativo 17 giugno 2022 n. 82 pubblicato in G.U. il 1 luglio 2022*, *Diritto della Crisi*, 1 Luglio 2022;

ZANICHELLI V., *Gli esiti possibili della composizione negoziata*, in www.dirittodellacrisi.it, 26 ottobre 2021.