

Strumenti di controllo di gestione nelle crisi d'impresa

a cura di

Umberto Bocchino



Giappichelli

PREMESSA

La didattica, specialmente quella accademica, deve essere finalizzata anche alla formazione della futura classe dirigente del Paese. Come tale dovrebbe possedere, nei suoi contenuti e nei suoi metodi – oltretutto i necessari requisiti di qualità- una profonda radicazione e contestualizzazione nei tempi in cui si colloca. È da questo profondo convincimento che ha tratto spunto l'insediamento, presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino, dell'insegnamento “*Strumenti di Controllo di Gestione per la Crisi d'Impresa*”.

Questo ambito di studio si colloca in un contesto spazio-temporale in cui le imprese di ogni settore si trovano a gestire una crisi multiforme, che non conosce eguali negli ultimi 50 anni: la crisi geopolitica, economico-sociale ed ambientale si è manifestata con tutta la sua imprevedibilità subito dopo la ripresa socio-economica post pandemia da Covid-19; benché nessuno osi più esprimersi sulla sua durata, è unanime la convinzione che questa crisi lascerà segni rilevanti per lungo tempo.

A ben vedere, gli eventi recenti rappresentano in buona misura il detonatore di una condizione di stress che affonda le sue lunghe radici nella fine del Secolo scorso, come del resto testimoniato dall'avvio – ormai risalente – del dibattito sulla gestione della crisi d'impresa. L'obsolescenza e la decontestualizzazione delle normative destinate a regolare il fallimento dell'impresa, specialmente nel confronto con il quadro normativo eurounitario – la Legge Fallimentare, sebbene con le sue numerose integrazioni e modifiche, è pur sempre il Regio Decreto del 1942 – ha portato il Legislatore ad emanare il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (per brevità nel corso del testo CCII), entrato in vigore il 15 luglio 2022. Si tratta, peraltro, di una norma frutto di una genesi composita di provvedimenti – tre in tutto: il D.Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019, la Legge n. 147 del 21 ottobre 2021 quale correttivo e da ultimo il D.Lgs. n. 83 del 17 giugno 2022 –, emanati in attuazione della Direttiva UE 2019/1023 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 (che, a sua volta, modifica la Direttiva UE 2017/1132).

Il punto di vista dell'economista aziendale è chiaro: un sistema economi-

co che entra in crisi riflette generalmente un cattivo stato di salute delle aziende, indipendentemente da dove risiedono le cause e le responsabilità – sebbene siano quasi sempre riconducibili alle modalità con cui l'essere umano si applica, quale fattore produttivo insostituibile. Per questo motivo, a tutela del più ampio sistema socio-economico e, di conseguenza, della collettività che ne costituisce la più dinamica componente, diventa fondamentale prevenire le crisi di impresa, e soprattutto saperle gestire affinché diventino reversibili e le imprese, nuovamente in salute, possano generare rinnovato valore e benessere complessivo.

La soluzione della crisi d'impresa non può però trovare compimento nel mero espletamento di una procedura normativa, ma deve necessariamente avvalersi dell'utilizzo di strumenti pratici che l'Economia Aziendale ha sviluppato nell'ambito del controllo sulla gestione.

Un tale contesto ha decisamente accresciuto l'esigenza per i (futuri) esperti in materie giuridiche di acquisire conoscenze economico-aziendali specifiche in materia di gestione dell'impresa e dei suoi stati di funzionamento. La stesura del presente volume si pone dunque l'obiettivo di coniugare l'inquadramento tecnico-giuridico di base della materia con le tecniche del controllo di gestione, proponendo uno strumento pratico per la prevenzione e la gestione della crisi.

Il presente contributo tratta dapprima il fenomeno della crisi di impresa nel perimetro del nuovo Codice della Crisi, per soffermarsi in seguito sulla natura e sulle finalità del controllo di gestione, e dei suoi vari strumenti e tecniche – come il Budget, l'Analisi di Bilancio, la Contabilità dei Costi, il Reporting ed il Business Plan – applicabile tanto all'impresa in funzionamento fisiologico quanto nel contesto della gestione delle crisi di impresa, a conferma del ruolo concreto che queste possono avere nel consentire il risanamento dell'impresa. Gli strumenti del controllo di gestione sono così visti quali tecniche utili – anche in via preventiva – a misurare le prestazioni dei vari fattori produttivi utilizzati nell'impresa, nonché dei sottesi processi aziendali: aspetti che vedono sempre quale principale protagonista l'uomo.

Il taglio didattico è comunque arricchito con note didascaliche e riferimenti pratici, utili per comprendere a fondo sia l'utilità del nuovo codice, sia dei vari strumenti del controllo di gestione, inseriti in tale ambito.

Umberto Bocchino

Torino, Università degli Studi, 25 ottobre 2022

I.

LA CONTESTUALIZZAZIONE AMBIENTALE DELLA RIFORMA ORGANICA DELLA LEGGE FALLIMENTARE ATTUATA NEL CODICE DELLA CRISI *

1.1. Inquadramento nel contesto politico-economico-sociale

Alla serie di crisi economiche e socioeconomiche del XX Secolo, si aggiungono quelle che, con sempre maggior frequenza, si sono manifestate nell'ultimo ventennio. Ciò qualifica un contesto economico e sociale che è di per sé terreno fertile per le crisi d'impresa. Deve essere ben inteso che l'eventualità che un'impresa vada in crisi è un fenomeno più che naturale, a cui però devono essere contrapposte tutte le azioni possibili per minimizzarne gli effetti e per gestirla di modo che l'ente ritorni in salute.

È in tale ambito che deve inserirsi l'azione di un legislatore lungimirante che coniughi le conoscenze economico-aziendali alle conoscenze giuridiche, ed al contempo abbia chiari gli obiettivi perseguiti dalla produzione normativa di modo che questa si riveli davvero efficace.

L'ormai perdurante contesto socio-economico ha prodotto rilevanti effetti sull'andamento di tutti i contesti produttivi; in particolare, ciò ha comportato per il nostro Paese concentrazioni significative di problematiche nel contesto delle piccole e medie aziende. Per questo, si registra un'attenzione crescente alla fase patologica della crisi d'impresa, che ha costantemente attratto l'interesse di eterogenee applicazioni dottrinali e scientifiche, nei campi tanto delle discipline giuridiche, quanto economico-aziendali.

La complessa manifestazione della crisi, mai sorta e sviluppatasi in modo spontaneo, risulta peraltro frutto dell'attività delle persone che operano a vari livelli aziendali caratterizzando l'azienda sotto l'aspetto soggettivo¹.

* *Di Fabio Serini.*

¹ Si vuole così condividere la tesi che vede la persona al centro della vita economica in

Di pari passo, probabilmente anche per il graduale peggioramento delle condizioni ambientali, sono stati registrati importanti novità in tema di regolamentazione giuridica alle quali non sempre sono seguiti equivalenti reazioni in campo aziendalistico. Invero la crisi aziendale ha, sino ad oggi, assunto per lo più le caratteristiche di una fase pre-terminale² nell'ambito della quale i parametri alimentanti il rischio economico generale incombente sulla combinazione aziendale risultano vincenti rispetto alla capacità dell'azienda di reagirvi.

Per molti tratti, l'analisi empirica ha dimostrato che il declino economico generale accompagnasse un confronto nell'ambito del quale l'ascesa del rischio non fosse aziendaliamente contrastata sia per le limitate capacità intellettive e conoscitive dell'uomo, sia per la rilevante turbolenza ambientale³.

L'enorme dibattito che, almeno dal 2005, si è sviluppato attorno alla revisione normativa dell'apparato fallimentare, unitamente al declino economico mondiale apertosi nel 2008, sembra aver dato una scossa all'evoluzione aziendalistica nel campo dello studio della crisi d'impresa.

Parimenti se l'evoluzione degli strumenti posti a disposizione del legislatore allo scopo di salvaguardare la capacità dell'azienda di proseguire il suo cammino di vita (nonostante gli insorti disequilibri) hanno aperto nuove frontiere, il successo di molti risanamenti sembra esser stato condizionato da una persistente rigidità culturale che molto sovente ha inteso le sole soluzioni giuridiche quali strumenti sufficienti per il salvataggio dell'impresa in crisi.

Molto di frequente, infatti, la pura genesi della crisi non ha trovato il dovuto chiarimento. L'azienda, che trova nella sua efficace interazione con l'ambiente esterno le condizioni di sopravvivenza e di sviluppo, non deve altresì sottovalutare che proprio fuori dai suoi confini può intercettare situazioni di pericolo che possono minacciare i suoi basilari equilibri. È dal sistematico e costante processo di analisi del rapporto azienda-ambiente che scaturisce il rischio d'impresa, ossia la possibilità che l'azienda non riesca a remunerare in misura adeguata le risorse ed i fattori utilizzati nel ciclo produttivo.

una visione sempre più umanizzata dell'azienda, pur in presenza di tecnologie sempre più avanzate e di un tecnicismo inarrestabile, U. BERTINI, *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 2017.

² In proposito E. Giannessi individua 4 fasi nella vita dell'azienda: la fase pre-aziendale, la fase istituzionale, la fase dinamico probabilistica e la fase terminale, E. GIANNESSI, *Apunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

³ U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

In tal senso, molti studiosi hanno quindi rilevato che lo studio della crisi d'impresa possa trovare maggiore spinta solo se prevalentemente orientato al futuro e non troppo centrato sull'analisi dei fatti passati⁴.

Ancora su tale filone di pensiero l'analisi della fattibilità di un percorso di rilancio dovrà esser prevalentemente orientata a comprendere ove rinvenire le risorse atte a consentire la ripresa ed il ritorno in equilibrio anziché esser solo concentrata sulla ricerca spasmodica degli errori compiuti nel passato.

Crisi e rilancio, situazioni che appaiono nettamente contrapposte, vengono quindi ad assumere i contenuti di una medesima pagina che ineluttabilmente quasi tutte le aziende possono trovarsi a dover una volta disegnare nel corso della propria vita.

Approcciare il rilancio di un'azienda in crisi significa accompagnare il contesto verso un globale ridisegno organizzativo, avendo cura di esaminare attentamente lo specifico ruolo svolto dal soggetto economico oltreché di verificare la sussistenza dei necessari presupposti per il rilancio.

Questi ultimi, peraltro, non sarà sufficiente siano elencati in via meramente tecnica, necessitando il processo risanatorio della puntuale verifica delle condizioni atte a sostenere una mutata prospettiva strategica a cui possa seguire una effettiva mutata operatività.

Si tratta insomma di rispondere sia alla domanda "*perché oggi siamo in crisi?*", sia alla domanda "*come potremo tornare ad avere successo in futuro?*".

Gli studi tesi a verificare la fattibilità dei turnaround dovranno trovare il loro punto di partenza in una nuova visione orientata al rilancio quale condizione d'essere che, molto probabilmente, richiederà un impegno espresso da risorse imprenditoriali e direttive diverse rispetto a quelle che hanno accompagnato l'azienda nel precedente periodo di crisi⁵.

⁴ Significativo in tal senso il lavoro curato da S. SALVEMINI, *Gestire le crisi partendo dal futuro. Tre casi di turnaround a confronto*, Egea, Milano, 1997.

⁵ Infatti, Gilardoni e Danovi evidenziano come spesso il cambiamento richiede per la sua attivazione la modifica del management perché quello in carica non è generalmente adatto né a riconoscere l'esigenza, né a promuovere il cambiamento culturale. A riguardo troppi sono i condizionamenti culturali che influenzano le percezioni dei manager, i quali generalmente vedono ciò che si aspettano di vedere, sentono ciò che si sentono di sentire e si comportano nel modo in cui in passato hanno imparato a comportarsi. A loro volta poi le forze politiche dominanti (il cosiddetto gruppo di comando) sono sistematicamente refrattarie al cambiamento culturale suscettibile di modificare la scala dei valori, delle priorità e, in ultima istanza, del potere. A. GILARDONI, A. DANOVI, *Cambiamento e ristrutturazione e sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano, 2000.

Ne deriva in sintesi la necessità che, ancor prima dell'indicazione dello strumento giuridico da dare al risanamento, trovi compimento una fase propeedeutica finalizzata a comporre la fattibilità di un percorso funzionale alla ricreazione di uno specifico vantaggio competitivo.

Ciò in quanto la ricreazione del vantaggio competitivo di un'azienda mai potrà trovare concreta solidità se solo basata su sviluppi numerici (i piani di impresa), tantomeno su falci die debitorie consentite dall'applicazione degli strumenti giuridici specifici (*in primis* i concordati).

Si tratta, invece, di ridefinire per l'azienda in crisi una sua nuova ragione d'essere, avendo prima cura di rivisitare il contesto organizzativo in linea a quelle che si annunciano essere state le mutazioni del contesto competitivo, e poi far seguire le valutazioni d'ordine economico e finanziario e i piani pluriennali, questi ultimi identificabili di fatto con uno degli strumenti del Controllo di Gestione, ossia il Business Plan.

Ancora per quanto sopra l'approccio al rilancio dovrà esser preventivamente orientato al futuro senza che ciò significhi sminuire le cause che hanno portato alla crisi. Si tratta però di attribuire all'insorgenza della situazione di crisi la capacità di fungere da stimolo per ripensare l'azienda ricercandone, per il successivo sviluppo, nuove risorse e quindi sostanzandone il recupero di un vantaggio competitivo.

Gli elementi caratterizzanti l'azienda, anche quando la stessa viva uno stato di crisi, continuano ad esser molteplici e qualificati in sub-sistemi tra di loro articolati e connessi. Proprio la capacità di tali sub-sistemi di dialogare senza barriere ed impedimenti consente alla creatura "azienda" di adeguare costantemente il suo modo di interagire con l'ambiente di riferimento.

Dall'efficace dialogo impresa-ambiente sorge il primo segnale di vitalità aziendale. È infatti proprio quando l'azienda, per ragioni diverse, finisce in uno stato di difficoltà che dovrebbe trovare quale primo alleato al sostegno del suo risanamento l'ambiente in cui la stessa è calata, così da tornare ad essere un soggetto che produce – e quindi diffonde – benessere.

Dall'interscambio tra l'ambiente e la struttura organizzativa dell'azienda trae origine e si sviluppa, come anticipato, il sistema dei rischi che ha vissuto proprio recentemente una forte accelerata di interesse.

È parere condiviso che l'ascesa del rischio sia principalmente stata determinata dalla staticità delle strutture interne delle aziende, al cospetto invece della forte mutazione delle condizioni ambientali.

A fronte della crescente turbolenza ambientale l'azienda, in via generalizzata e come entità, è apparsa, salvo l'eccezione di imprese eccellenti, lenta, talvolta incapace, di incidere sui suoi sub-sistemi e quindi inefficace nel

calibrare i rischi organizzativi, quelli di *governance* e, a seguire, i rischi finanziari.

Nello scenario delineato la probabilità di dover aprire uno stato di difficoltà si è via via accresciuta in numerose realtà produttive apparendo la crisi d'impresa ormai una situazione quasi fisiologica stante il complesso andamento di tutti i mercati internazionali, oltre che del contesto socio-economico.

A partire da tale configurazione è opinione largamente diffusa che l'orientamento alla risoluzione della crisi non debba essere incentrato sulla mera soluzione di un problema bensì basato verso la determinazione positiva di concepire, e disegnare quel che effettivamente si vorrà fare in futuro avendo il *management* diligente cura di definire obiettivi sostenibili in linea alle risorse che riesce ad attrarre⁶.

1.2. Una contestualizzazione storica ed economico-aziendale della crisi d'impresa, ai fini della sua adeguata comprensione del nuovo contesto giuridico

Un globale approccio metodologico alla comprensione del fenomeno *crisi d'impresa* sembra necessitare anche di uno studio storico contestualizzato (per certi versi quasi ultrasecolare), atto a meglio configurare le diverse confinazioni della crisi d'impresa, così da comprendere come nel tempo esse siano state giustificate ed affrontate.

A livello ambientale gli studi classici e neoclassici avevano imputato **alla sovrapproduzione** la principale causa della crisi. L'eccesso di offerta rispetto alla capacità di consumo avrebbe infatti comportato effetti negativi per le combinazioni produttive.

In tal senso solo la capacità imprenditoriale di procedere a nuovi investimenti tesi alla possibile diversificazione dell'offerta avrebbe avuto il senso di mitigare il rischio di fuoriuscita dai mercati di numerose aziende.

⁶ È però riscontrabile che soprattutto in momenti di difficoltà le visioni negative possano apparire assai più frequenti di quelle positive. In tal senso P.M. SENGE, *Grande la quinta disciplina, l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992 sostiene che le visioni negative sono limitanti per tre motivi. Anzitutto l'energia che potrebbe creare qualcosa di nuovo viene dirottata a prevenire qualcosa che vogliamo non succeda. In secondo luogo le visioni negative trasmettono un messaggio sottile, pur inconfondibile, di impotenza. Infine, le visioni negative sono inevitabilmente calate nel breve termine, l'organizzazione resta quindi motivata finché persiste la minaccia e, una volta che questa scompare, altrettanto fanno la visione e l'energia dell'organizzazione.

Le argomentazioni giustificanti lo stato di crisi, presentate dagli studiosi, contemplavano la coesistenza di diversi ingredienti. *In primis* la scarsa predisposizione da parte imprenditoriale ad investire profitti storicamente prodotti, in una sorta di dissociazione tra imprenditore e impresa. Insieme a ciò anche la difficoltà a maturare nuove idee e proposizioni ma, non ultimo, anche dal mantenimento in capo alle forze imprenditoriali di valori morali e di un sistema di conoscenze tipiche di una fase di sviluppo.

In tempi più recenti l'attenzione alla crisi di impresa è stata spesso affiancata alle vicende che hanno riguardato la dinamica andamentale della più tipica attività mercantile. Proprio nella fase preindustriale, il crollo dei volumi di scambio comportò il crollo dei mercati e le strutture d'impresa, non caratterizzate da una regolare tenuta dei libri contabili, alimentarono – con un approccio di dubbia moralità – veri e propri deficit patrimoniali.

La crisi d'azienda divenne oggetto di analisi anche nella fase storica post-industriale, allorquando il fenomeno fu principalmente riferito all'incapacità dell'impresa di operare con profitto e quindi di non poter far fronte alle obbligazioni assunte.

L'attuale fase storica, che si potrebbe definire “*post-industriale – post-finanziaria – post-pandemica*” (e si auspica quanto prima post-bellica), deve incoraggiare lo studio di tutti i fattori determinanti la crisi dell'azienda, a cominciare dai primi sentori che indubitabilmente hanno origine nella pancia del contesto aziendale.

L'impressione è comunque quella che l'esplosione delle crisi aziendali altro non sia che la punta di un iceberg, ossia l'epilogo di un fenomeno di involuzione avviatosi oramai da decenni. In parallelo le guide imprenditoriali sembrano aver fortemente sottovalutato che il peso debitorio assunto nel tempo dalle imprese avesse determinato una condizione estremamente labile in termini di sostenibilità che, ad ogni repentina variazione ambientale, si è via via deteriorata. E di variazioni ambientali nel corso degli ultimi 20 anni ve ne sono state davvero numerose; alcune, come quella della deglobalizzazione dei mercati in corso, con effetti ancora completamente da delineare.

È innegabile che la pandemia ed i primi gravi effetti del conflitto Russia-Ucraina, che hanno comportato il forte aumento dei costi di produzione (si pensi al caro energia), abbiano condotto ad un'accelerazione del deterioramento economico dei contesti aziendali, facendo assumere carattere di insostenibilità all'indebitamento sovente eccessivo delle imprese, e addirittura estendendo le condizioni di dissesto anche alle aziende più sane.

La capacità di dirigere un complesso contesto d'azienda, il sistema di gestione delle conoscenze, la gestione della fiducia e della reputazione dell'im-

presa risultano oggi le “*componenti valoriali*” su cui dovrà investirsi al fine di supportare le dovute condizioni di rilancio. Il tutto, quale concreta capacità di contrastare il fisiologico pessimismo che sorge per effetto delle difficoltà. In tale circostanza sarà allora determinante contrastare il negativo sentimento, *in primis*, gestendo l’eventuale emorragia verso altre aziende delle risorse umane di maggior valore insieme alla caduta di entusiasmo e produttività di coloro che invece decideranno di rimanere⁷.

Deriva da ciò che non pare tanto grave che l’azienda entri in una fase di disequilibrio economico e finanziario. Uno stato di transitoria difficoltà risulta infatti comporre una fisiologica fase ciclica che, anzi, può rappresentare la miglior occasione per cogliere opportunità funzionali all’adozione di cambiamenti e modifiche insostenibili quando i risultati economici sono soddisfacenti. Risulta invece grave la statica organizzazione dei sub-sistemi incentrati attorno agli aspetti manageriali, quelli tesi al mero controllo non finalizzato e, non ultimo, alla motivazione delle risorse umane.

Proprio la motivazione del personale, quale elemento di una politica che dia unione alle energie e agli ideali, sarà quanto necessario per determinare la coalizione indispensabile per affrontare il passaggio culturale⁸.

Il sopraggiungere di disequilibri transitori deve essere considerato fattispecie fisiologica (soprattutto per le aziende più mature), ma non elemento di perdurante difficoltà, qualora nel contesto produttivo si attivino adeguate azioni a contrasto di una traiettoria di declino. Sarà insomma importante reagire con prontezza così da contrastare e limitare l’aggravamento degli squilibri economici e finanziari e la percezione dell’immagine aziendale fuori dai propri confini. Il fenomeno della crisi, insomma, si inserisce a pieno titolo all’interno del composito ciclo di vita di un’azienda che, solo per via teorica, può essere immaginato come strutturato in fasi costanti sempre contrassegnate da successo e salute.

⁷ Secondo G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995 quando una organizzazione è sottoposta a tensione positiva (non a caso anche in campo medico sportivo si usa il termine *stretching* per indicare la tensione positiva dell’apparato muscolare) le risorse si concentrano e moltiplicano le loro capacità. Così come la necessità aguzza l’ingegno, sostengono gli autori allo stesso modo la tensione costringe inevitabilmente a far leva sulle risorse così anche spiegando perché IBM non è riuscita ad insediare la leadership di Xerox mentre vi è riuscita la più piccola Canon.

⁸ Sulla centralità delle risorse umane E. EMINENTE, *La gestione strategica dell’impresa*, Il Mulino, Bologna, 1981, rilevava che non può esservi un piano strategico, innovativo e geniale che sia, che possa prescindere dalle capacità e dalle motivazioni degli uomini che devono realizzarlo.

L'insorgere di una crisi costituisce quindi una novità, atta ad introdurre dinamismo nel governo di un'impresa consentendo alla stessa di adeguare la propria proposizione competitiva alle mutate condizioni di mercato.

L'approccio tempestivo ai primi sintomi di difficoltà è prerogativa di successo e obiettivo che vede convergere gli interessi aziendali con quelli del legislatore che trovato oggi applicazione nella stesura del CCII.

Le avvisaglie di difficoltà peraltro non mancano di essere preannunciate da disfunzioni organizzative. Di frequente, tale situazione trae spunto da uno statico governo imprenditoriale della gerarchia impostata tra le principali funzioni aziendali, ovvero dal non adeguato efficace coordinamento tra l'area amministrativa, quella produttiva e quella commerciale.

Proprio dalla sussistenza di un efficace coordinamento dell'assetto politico dell'azienda si determina invece l'idonea reazione alle variazioni ambientali.

Lo stimolo a cogliere rapidamente prime spie di difficoltà è sprone per un avanzamento di peso politico ed importanza della funzione amministrativa che, in ragione della quotidiana misurazione delle risultanze economiche e monetarie, si configura quale locomotore di informazioni irrorate all'interno del sistema aziendale.

Quando tali notizie sono espresse da indici negativi conseguono spesso reazioni d'ordine produttivo e commerciale che, automaticamente si diffondono nel pensiero collettivo interno all'azienda, oltre che nell'ambiente circostante. Sorge in tale situazione l'urgente messa appunto di un piano comunicativo efficace e completo, indirizzato sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali.

Ne deriva che quando i primi segnali di disfunzione, non risultino efficacemente governati, potranno contribuire ad una successiva fase di aggravamento degli squilibri aziendali. Nella fase iniziale del ciclo i primi segnali sono tali da avviare un primo degrado organizzativo che, se non tempestivamente aggredito, sviluppa una stratificazione di perdite economiche tali da alimentare l'incremento del debito e quindi l'erosione di liquidità. Ciò risulta il viatico, e anticamera che introduce l'insolvenza. Si apre quindi una delicata fase di penombra nella quale l'azienda, che già ha cominciato a perdere fiducia nei confronti dei principali *stakeholders* (*in primis* il sistema bancario), peggiora il suo grado di affidabilità. Segue l'insorgenza delle prime insolvenze tali da aggravare lo squilibrio patrimoniale che tende a divenire permanente.

In tale contesto la crisi diviene realtà entrando a pieno nella vita dell'azienda e condizionandone la quotidiana azione ed il dinamismo. Non di meno la concreta visione delle difficoltà si sostituisce allo scenario delle ipotesi

su cui il processo di pianificazione strategica si era incentrato. Quasi automaticamente assume rilevanza la natura del processo di controllo⁹ che, interfacciandosi tra i processi tecnico produttivi e quelli amministrativi finisce per condizionare entrambi così alimentando un nuovo spirito creativo indispensabile per progettare il rilancio dell'impresa.

1.3. Le diverse prospettive temporali che identificano la crisi d'impresa: ruolo e analisi critica del CCII

Si delineano, per quanto precedentemente indicato, almeno tre diverse prospettive temporali caratterizzanti la dinamica della crisi d'azienda. In un primo momento la crisi si determina a **livello embrionale** attraverso un percorso di incubazione graduale che dipana effetti limitati ai soggetti interni alla combinazione aziendale. Sorgono poi segnali di **difficoltà** che investono il **rapporto tra i sistemi aziendali**, emergendo le difficoltà anche al cospetto del mondo esterno, rendendo evidente l'incapacità dell'azienda di mantenere inalterata la propria immagine. Trovano concretezza i primi allarmi che avvertono l'emersione di **scollegamenti in taluni automatismi inerenti lo svolgimento consequenziale dei processi aziendali**. La velocità connessa allo sviluppo di tale fase sarà condizionata dall'efficacia dei meccanismi adibiti alla rilevazione contabile ed extra contabile adottati. *Tra essi il controllo di gestione, oggetto di questo volume, assume un ruolo di assoluta centralità, in particolare ai fini preventivi – in quanto consente di far emergere gli accennati scollegamenti e le criticità nei processi – ma anche ai fini della gestione della crisi.*

Il CCII ha in effetti rinsaldato, all'interno dello statuto dell'imprenditore commerciale, la perentorietà dei presidi gestionali necessari ad assicurare una corretta conduzione dell'impresa, in condizioni sia fisiologiche che patologiche di vita¹⁰. Infatti, se a partire dalla riforma del 2004, il Codice Civi-

⁹ Il Masini dopo aver definito il controllo come la funzione dell'adattamento del sistema aziendale all'ambiente, in virtù della reazione che l'ambiente sviluppa di fronte a un certo comportamento del sistema (C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970) accoglie la distinzione tra controllo economico e controllo esecutivo precedentemente formulata da G. PELLICELLI, *Le scorte nell'economia e nella determinazione quantitativa di impresa*, Giuffrè, Milano, 1968.

¹⁰ Per usare le parole del padre della riforma, "l'impresa è sempre un'attività economica organizzata, e perciò qualunque imprenditore, quale che sia la dimensione della sua impre-

le attribuisce agli organi delegati nelle società per azioni il dovere di “curare” assetti organizzativi, amministrativi e contabili *adeguati* alla natura e alle dimensioni dell'impresa, il CCII ha esteso tale dovere a tutti gli imprenditori che operino in forma societaria, o collettiva. Si tratta peraltro di un'estensione che interessa anche (e soprattutto) il criterio rispetto al quale si misura l'adeguatezza degli assetti gestionali: l'imprenditore deve dotare l'impresa degli strumenti (*rectius* assetti) utili a rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità aziendale, ed 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 aziendale¹¹.

Per comprendere la portata di tali previsioni, che sovente occupano spazi molto ristretti nelle agende degli imprenditori e dei manager, è richiesto uno sforzo di decodifica, a partire dalle definizioni:

1. l'assetto organizzativo dell'impresa attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale ed include: a) la configurazione della *corporate governance* aziendale, vale a dire come sono articolati e come funzionano gli organi di amministrazione e di controllo; e b) la configurazione della struttura organizzativa e dei sistemi operativi;
2. l'assetto amministrativo include i sistemi operativi che consentono di verificare le *performance* economico finanziarie dell'impresa;
3. l'assetto contabile è il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa, in coerenza con i principi contabili applicabili di riferimento.

Il successo dell'impresa, e ancor di più il superamento di una crisi, risiedono dunque nella compresenza di tali adeguati assetti, in un meccanismo di mutua influenza:

- l'assetto organizzativo deve assicurare che i flussi informativi per la misurazione dell'equilibrio finanziario siano prontamente disponibili agli orga-

sa, 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”: così, R. RORDORF, *Prime osservazioni sul codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Contratti*, n. 2, 2019, p. 134.

¹¹ E contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento (art. 2403). Anche la formulazione del CCII ribadisce, fra i Principi Generali, che i termini per misurare l'adeguatezza degli assetti dell'impresa comprendono la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e la capacità di assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

- ni dell'impresa, che – a loro volta – devono essere messi in condizione di attivarsi senza indugio rispetto agli interventi correttivi della crisi¹²;
- l'assetto amministrativo deve prevedere i processi mediante i quali si individuano, analizzano e valutano i rischi aziendali, così da consentire agli organi dell'impresa di elaborare strategie specifiche per la mitigazione degli effetti di tali rischi;
 - l'assetto contabile deve assicurare l'accuratezza delle rilevazioni numeriche storiche, che sono alla base della programmazione e delle strategie dell'impresa.

A ben leggere, il CCII premia l'adozione di tali presidi offrendo alle imprese in difficoltà raffinati strumenti atti ad affrontare e risolvere quelle situazioni di squilibrio economico-patrimoniale che, proprio perché gestite in via preventiva, appaiono fondate su condizioni reversibili.

Onde perseguire suddetto fine è stata anche istituita la figura di un "*Esperto Facilitatore*" della composizione di uno specifico piano anticrisi che, sulla base di un'articolata procedura, sembra concedere all'imprenditore in stato di difficoltà l'opportunità di uscire dall'impasse della crisi. Pur in presenza di un fine onorevole e di una procedura che offre spunti di intervento interessanti, non mancano perplessità su come possa un soggetto esterno supportare l'impresa e l'imprenditore in difficoltà, tramite un'azione che dovrà caratterizzarsi per tempestività ed efficacia.

È chiaro l'intento del legislatore che si è spinto in un'opera di responsabilizzazione dell'imprenditore, del management, degli organi di controllo e, non ultimo, anche di taluni creditori definiti, nel corpo del CCII, "*Qualificati*"¹³.

Orbene il percorso legislativo si caratterizza certamente per elementi innovativi e fortemente strategici in un momento storico complesso. La via trac-

¹² A tutela dell'espletamento di tale dovere da parte degli amministratori, e a conferma della centralità delle previsioni inerenti la struttura interna dell'impresa, il Codice Civile imputa inoltre al collegio sindacale il dovere di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo.

¹³ Il riferimento va a quanto disposto dall'art. 25 novies CCII in tema di obbligatorietà dei creditori pubblici, Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate e Riscossioni, INPS, INAIL di segnalare all'imprenditore, o all'organo di controllo se presente, il superamento da parte dell'impresa di definite soglie di debito. Medesima incombenza grava ai sensi del precedente art. 25 octies sull'organo di controllo. La mancata segnalazione, ai sensi del secondo comma del richiamato art. 25 octies, rileva ai fini della responsabilità prevista ai sensi dell'art. 2407 c.c.

ciata dovrà però essere completata da una reazione culturale di tipo imprenditoriale che renda gestibili gli stimoli di allerta e di valutazione del livello di adeguatezza degli assetti organizzativi sostanzialmente adottati.

Gli sforzi legislativi non dovranno quindi esser ricondotti ad un mero esercizio tecnico di tipo formale. Perché l'analisi preventiva dello stato di crisi aziendale possa aver un suo ciclo sostanziale, serve una spinta proveniente dall'interno dei confini dell'azienda che, senza alcun dubbio, deve alimentarsi dalla volontà dell'imprenditore di mettere a nudo le vere misure quantitative consentendo la rilevazione delle cause specifiche dello stato di difficoltà. Ne deriverà l'insorgenza di una fotografia caratterizzata da un insieme di indicatori di *performance* (“*Indici di Attenzione*” o di “*Allerta*” che dir si voglia) che solo la definitiva consacrazione del ruolo del sistema di Controllo di Gestione può garantire nella sua ragionevole affidabilità anche in termini di prevenzione: e ciò ben al di là del nuovo assetto normativo che, come si vedrà più avanti, fa venire meno proprio gli indicatori di allerta.

Il nuovo CCII dedica l'intero Titolo II proprio alle segnalazioni per l'anticipata emersione della crisi avendo cura di delineare un canovaccio di azione che culmina con l'espressione di una specifica e nuova procedura (la composizione negoziata della crisi) che potranno adottare gli imprenditori che vorranno prevenire l'aggravamento dello stato di crisi.

Le rilevanti novità, già introdotte prima dell'entrata in vigore del corpo unico del CCII con il D.Lgs. 118/2021, assumono il ruolo, e perseguono lo scopo, di fornire alle imprese in difficoltà nuovi strumenti per prevedere l'insorgenza di situazioni critiche ossia per affrontare e risolvere tutte quelle situazioni di squilibrio economico-patrimoniale che, pur rilevando uno stato di crisi o di insolvenza, appaiono di tono reversibile.

Affrontare con determinazione un assetto aziendale in difficoltà significa iniziare ad aver cura di un paziente ammalato che, prima di esser trattato con applicazioni e specifiche prognosi, dovrà esser oggetto di una analitica fase di anamnesi. Ciò dovrà caratterizzarsi per la graduale messa a punto di un processo teso al cambiamento, che dovrà qualificarsi quale atto centrale e portante di un efficace approccio alla crisi d'impresa sfociante nella definizione e messa a punto di piani prospettici almeno triennali. Si tratta di implementare un nuovo modello di gestione atto a conciliare azioni indirizzate su numerosi fronti. Senza la pretesa di delineare tutti gli ambiti operativi l'esperienza ci conduce a definire almeno i seguenti:

- modifica della strategia di portafoglio e riposizionamento competitivo delle aree di business;

- eventuale piano di dismissione di unità non più strategiche¹⁴;
- modifica del clima organizzativo aziendale ed incremento dell'efficienza oltreché razionalizzazione dell'impiego delle risorse;
- ristrutturazione delle fonti finanziarie;
- riconfigurazione dell'assetto societario e rafforzamento della proprietà.

La portata di tale percorso incide fortemente nel processo di avvio di un piano di risanamento soprattutto nella fase in cui risulta per l'impresa essenziale conquistarsi la fiducia di diversi interlocutori.

Proprio la necessità di prospettare in modo credibile il piano di risanamento consiglia l'utilità di inserire nella gestione del processo di cambiamento attori di provenienza esterna. Tale convinzione, empiricamente apprezzata, vede la totale convergenza del principio aziendalistico con quanto prospettato dal legislatore nella nuova procedura denominata "*composizione negoziata della crisi*" prevista appunto dal Titolo III del CCII (artt. 12-25 *quinquies*). Sullo strumento è giusto riporre notevoli aspettative stante gli obiettivi che lo hanno accompagnato non di meno per aver sostituito l'immaginato "*l'Istituto dell'allerta e composizione assistita della crisi*" unitamente all'abrogazione di tutti gli indici ed indicatori che costituivano il presupposto per l'attivazione delle procedure di allerta e composizione assistita.

In seno ai piani, la previsione quantitativa dei flussi reddituali e finanziari, è certo rappresenti uno degli impegni più importanti. Ciò potrà avvenire solo dopo aver espresso puntuali considerazioni sull'andamento storico della vita dell'azienda finita in crisi, così da disporre di tutti gli elementi utili ai fini delle considerazioni prospettiche.

Su tale passaggio le prassi adottate da imprenditori e manager *non* hanno sinora dato dimostrazione di elevata efficacia. Molto spesso le previsioni insite nei piani si sono infatti caratterizzate, *ex post*, per una scarsa aderenza alla realtà. Escludendo le fattispecie che delineano ciò come un intendimento voluto, risulta evidente una scarsa predisposizione mentale a definire previsioni attendibili.

¹⁴Le operazioni di dismissione di unità aziendali debbono essere inquadrate e valutate nel contesto del più articolato processo di ristrutturazione comprendente anche azioni modificative della struttura finanziaria (segnatamente interventi di consolidamento, riduzione del debito e di potenziamento del capitale proprio) ed azioni mirate all'aumento della produttività aziendale perseguite prevalentemente mediante classici interventi di contenimento dei costi e taglio di investimenti meno remunerativi. M. REBOA, *Le dismissioni di unità aziendali nei processi di ristrutturazione*, Egea, Milano, 1996.

Non di meno poi, oltre a previsioni spesso allegre in termini di espressione di fatturati, i piani di recupero di situazioni di grave dissesto hanno indicato nella leva della riduzione del costo la panacea dei mali e quindi la resurrezione dell'impresa in crisi. Tale orientamento ha visto sorgere impostazioni di rilancio basate sull'obiettivo di perseguire generalizzate riduzioni dei costi aziendali con il teorico reindirizzamento dell'impresa verso un nuovo espansivo ciclo di vita. Niente di più falso ed irrealizzabile nel passato e ancor più in questa fase storica! Proprio su tale area d'ombra dovrà inserirsi l'adozione di un sistema di controllo della gestione volto a perseguire il monitoraggio di altre e diverse grandezze, anche riferibili alla composizione dell'organizzazione aziendale. L'analisi empirica, derivante dall'esperienza dello scrivente, dimostra che numerose barriere si frappongono al raggiungimento di tale obiettivo.

Orbene quanto sopra conduce a riflessioni condite da forti preoccupazioni soprattutto considerando i primi indici espressi in risposta al Codice della Crisi d'Impresa, atti appunto a definire il novero dell'azienda qualificabile in stato di crisi. Lo stimolo legislativo, che ha visto le soglie già riviste dopo pochi giorni dall'entrata in vigore del CCII, si ritiene però abbia di fatto spinto sulla necessità che i contesti aziendali centralizzino all'interno degli organigrammi la funzione del controllo di gestione. Ciò, *in primis*, per render quanto mai efficace il necessario dialogo tra il *controller*, o chi per lui gestisce la cabina di regia dedicata al monitoraggio delle *performance* aziendali, con il team professionale differentemente composto incaricato per vestire giuridicamente il piano scacciacrisi secondo i dettami dello strumento più conveniente da adottare.

In assenza di un tale collegamento permarrebbe il rischio di veder formalizzate cure errate per il malato (l'azienda) soprattutto a causa di una patologia mal ricostruita. Tale asimmetria non solo determinerebbe la mancata guarigione dell'azienda, ma genererebbe anche l'insorgenza di nuovi costi ulteriori (aggravamento dissesto patrimoniale) ed altri debiti a carico dell'ambiente ove l'impresa predestinata al fallimento opera e sviluppa la sua immagine.

L'osservazione empirica dell'ultimo decennio, d'altra parte, è purtroppo popolata da numerosissime esperienze di insuccessi nei risanamenti d'azienda. Tra questi si rilevano con maggior frequenza quei casi in cui la crisi, o meglio l'insolvenza, è stata causata dall'insostenibile peso dei debiti a scadenza temporale medio lunga rispetto ai flussi reddituali. Che tale situazione potesse rappresentare un potenziale rischio di difficoltà e di crisi era tema che, indiscutibilmente, anche i soggetti erogatori i prestiti avrebbero dovuto

esaminare per tempo. A parziale discolpa, la frequente scarsa veridicità e correttezza dei documenti di bilancio è tema che anche nelle aule dei tribunali (sia civili che penali) ha trovato e trova ormai sempre più discussione¹⁵. Si tratta di un *vulnus* da non trascurare essendo, proprio il mantenimento di favor creditizio, una delle principali ragioni dei dissesti aziendali e dei processi di risanamento istruiti perfettamente da un punto di vista formale, ma senza alcuna concreta possibilità di esser poi eseguiti.

È quindi dimostrato che il quadro delle competenze manageriali chiamate a condurre la *task force* addetta al disegno risanatorio dovrà essere più professionalizzato¹⁶, e non solo focalizzato sulle tecniche contabili. Se le ipotesi risanatorie sono connesse a strategie incardinate sulla ripresa e crescita dei ricavi, tale inversione di tendenza – che dovrà necessariamente accompagnarsi con la contestuale ascesa dei flussi di cassa – dovrà trovare specifici e validabili presupposti gestionali da reperirsi attorno alla qualità della clientela, alla bontà del prodotto o del servizio venduto alla capacità dell'azienda e dei suoi manager tecnici di rispondere la mercato con frequenti innovazioni.

¹⁵ Il riferimento è da porsi al fenomeno dell'abusiva concessione di credito da parte del sistema bancario prima normato ai sensi dell'art. 218 Legge fall. Sul tema anche la Cassazione ha preso chiara posizione dichiarando condotta illecita l'arte di agire da parte del finanziatore che conceda, o continui a concedere incautamente credito in favore dell'imprenditore che versi in stato di insolvenza o comunque di crisi conclamata. Cassazione Civile, sez. I, sentenza n. 18610 del 30 giugno 2021.

¹⁶ Sciarelli sottolinea la necessità che, in gran parte dei casi, si debbano incaricare della guida del risanamento nuovi soggetti affermando che essenziale è la scelta dell'uomo del team cui affidare il processo di *turnaround*. Quest'uomo deve avere, oltre che caratteristiche personali e motivazionali, sia una legittimazione interna che esterna. Ancora poi l'autore sostiene che l'avvio del risanamento richieda, molto spesso, il cambiamento degli uomini posti al vertice aziendale. L'avvicendamento del management tende ad avere un significato rilevante sotto un duplice profilo: la maggior abilità a governare l'impresa in crisi e la visibilità di questa maggior abilità. S. SCIARELLI, *Crisi di impresa il percorso gestionale di risanamento delle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 1995. Ancora sul tema V. CODA, *Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale*, in AA.VV., *Crisi di impresa e strategie di superamento*, Giuffrè, Milano, 1987 sostiene che il cambiamento del vertice aziendale nel contesto di un processo di risanamento si caratterizza per la qualità della persona cui viene affidata la guida operativa e strategica dell'azienda. Una persona deve, anzitutto, esser portatrice di una inesauribile carica di entusiasmo e di ottimismo (che non deve però trasformarsi in incoscienza) derivante dall'intima certezza che sia possibile mutare radicalmente la situazione. Deve insomma trasmettere la convinzione che le cose possono cambiare, il tutto accompagnato da una preparazione professionale che si richiede ad un capo di azienda di prima qualità, capacità di analisi e di risoluzione dei problemi, capacità di motivazione e guida degli uomini oltreché la capacità di persuasione e di gestione del consenso degli stakeholders attorno alla strategia di risanamento prescelta.

Altrimenti i piani continueranno ad esser imbastiti di sviluppi numerici di nessun concreto valore. Soprattutto la previsione dei ricavi risulterà argomento delicato e di natura assai complessa nel corso dei prossimi anni.

Gli ultimi decenni avevano a tal proposito fatto sorgere un filone di studio definito Revenues Management¹⁷ che, pur di assoluto interesse rispetto al mero studio delle tecniche di *cost saving*, non ha ancora incontrato particolare successo. La disciplina tratta uno degli argomenti più critici che nel tempo ha alimentato anche discussioni tra i principali sub sistemi aziendali. Per molto tempo l'obiettivo del Revenues Management è stato posto all'attenzione ed alle competenze dell'area commerciale, vincendo la convinzione che il mercato di riferimento fosse costantemente penetrabile attraverso pilotate azioni di promozione e marketing. In alcuni casi poi la politica commerciale espansiva ha trovato sponda con graduali investimenti produttivi tesi a rafforzare il vantaggio competitivo dell'impresa sostenuto da nuovi prodotti e/o servizi.

Certo che tale politica aziendale è potuta sorgere solo se prima condivisa una convenzione di salvataggio, ovvero uno specifico accordo non limitato, nelle sue ragioni ed effetti, ai soggetti interni all'impresa. Qualora infatti siano appurate internamente le condizioni di rilancio, e soprattutto quanto vi siano le possibilità di mantenere viva la presenza dell'azienda sul mercato di sbocco, sarà necessario giungere, con i fornitori di capitale a credito, alla stesura di una prima cornice di accordo contemplante un *pactum de non petendo*, vale a dire una sorta di tregua con il quale i creditori sottoscrittori il patto appunto si impegnino a non esigere formalmente per un certo tempo il loro credito.

Attraverso i diversi strumenti posti oggi a disposizione dal Codice (una disamina degli stessi sarà presentata nel corso del paragrafo successivo) l'impresa potrà gestire la propria rilevante posizione debitoria (se questo risulta il motivo principale della crisi) ciò alla primaria condizione che sia chiarito un percorso risanatorio e lo stesso sia dichiarabile fattibile per le sue espressioni future e veritiero per quanto concerne i dati di avvio.

Tali espressioni di giudizio, richieste a soggetti terzi rispetto all'impresa,

¹⁷ Il *revenues management* consiste nella tecnica che permette l'ottimizzazione dei profitti prevedendo l'andamento della domanda a livello dei singoli segmenti e ottimizzando le risorse aziendali per far fronte alla domanda stessa. Numerose aziende hanno registrato enormi successi applicando il revenues management, Nel settore dei trasporti aerei l'incremento di fatturato a seguito dell'implementazione di tale sistema ha riscosso favore già nel primo esercizio di avvio. Ciò almeno prima dell'esplosione del periodo pandemico. Ne è esempio il caso della Delta Airlines, del Marriott e dell'Oriental Oberoi nel settore alberghiero. D. ZOTTA, *Revenues Management*, Hoepli, Milano, 2011.

non potranno che basarsi sulle reali condizioni d'esser dell'impresa.

Di nuovo in tal caso le tradizionali tecniche di analisi dei costi provenienti dalla contabilità analitica, ma anche le distinte basi dei prodotti, la classificazione dei costi aziendali, la compiuta allocazione dei costi (anche dei ricavi) ai centri di responsabilità (tutti temi successivamente affrontati nel presente lavoro) saranno le linee guida attorno alle quali i soggetti attestatori (e gli esperti introdotti dal CCII) dovranno sfruttare per operare nella definizione dei piani risanatori.

1.4. La crisi d'impresa: l'approccio multidisciplinare introdotto dal nuovo Codice della Crisi

Il tema della continuità d'impresa è stato storicamente al centro di studi e riflessioni costituendo un importante filone di ricerca nell'ambito della dottrina economico ed aziendale. La maggior parte degli studi si è soffermata sull'obiettivo di individuare il complesso collegamento tra le minacce fraposte allo scorrere della dinamica temporale e la durata di una creatura vitale, quale è indiscutibilmente l'azienda inserita nel suo sistema¹⁸.

Appurato che nessun elemento vitale dura per sempre, il tema che l'economia aziendale si è trovata ad affrontare è la ricerca dei migliori antidoti e cure utili a far sì che l'azienda possa superare momenti di difficoltà fisiologica, e il vero e proprio venir meno dei suoi elementi basilari di permanenza in vita¹⁹.

Studi e ricerche non sempre si sono caratterizzati per l'omogeneità degli strumenti di misurazione dei parametri vitali dell'azienda. In alcuni casi la scelta del metodo adottato per misurare lo stato di salute delle "creature" aziendali è stata passiva, ed ha sottovalutato situazioni affette da gravi di-

¹⁸ Per approfondimento sul concetto di sistematicità si veda G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 167; A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'origine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963, p. 20 ss.; GIANNESI, *Appunti di economia aziendale con particolare riferimento alle aziende agricole*, Corsi, Pisa, 1970, pp. 10-11. Partendo dall'approccio di azienda come sistema e considerando il processo di interscambio che l'azienda ha con l'esterno, l'azienda è stata definita da numerosi Autori come «sistema aperto» sul punto: U. BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 37-52; G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.

¹⁹ E. GIANNESI, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982.

sfunzioni (specialmente informative e procedurali). Ne sono sorte diffuse situazioni in cui gli stati di crisi si sono silenziosamente trascinati conducendo al risultato di veder trasformate le difficoltà in danni irreparabili. In altri casi sono sorti processi tesi al perseguimento di piani di risanamento per molti tratti irrealistici, che hanno illuso gli *stakeholders* più deboli solo dilandando temporalmente la morte dell'impresa. Sovente ciò si è appalesato allorquando l'obiettivo risanatorio non è risultato incardinato nella focalizzazione di un processo di globale modifica organizzativa, bensì limitato ad insostenibili strategie di crescita.

La crisi dell'impresa, ma non si dimentichi anche quella dell'azienda pubblica²⁰ sempre più agli onori delle cronache nazionali, ha di frequente attratto discussioni orientate a chiarire la nebulosa linea di demarcazione confinante lo stato di crisi rispetto al più grave stato di insolvenza. Il dibattito ha incontrato recentemente un notevole *favor* da parte del legislatore resosi attore di iniziative sempre più orientate a supportare processi risanatori anche nei casi in cui la crisi avesse le sembianze di uno stato di insolvenza non necessariamente prospettica. La difesa dell'organicità aziendale, quale veicolo atto a produrre benessere collettivo, ha insomma avuto maggior attenzione rispetto all'obiettivo teso a difendere singoli interessi economici tramite azioni di natura esecutiva e/o liquidatorie. In tal senso, già prima delle importanti novità oggetto di rappresentazione nel nuovo Codice della Crisi, il legislatore molto si è adoperato per la normazione di ambiti giuridici prestabiliti a supporto di variegata ipotesi risanatorie. La ratio è consistita nella messa a punto di strumenti tesi al più efficace raccordo e dialogo tra le aziende in difficoltà ed i suoi *stakeholder*²¹ (principalmente creditori) tutti finalizzati alla formalizzazione di possibili percorsi di uscita dal patologico stato di crisi.

²⁰ Con la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale n. 38 – supplemento ordinario n. 6 – del 14 2019 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14), è ampliata la platea dei soggetti rientranti nelle procedure di accertamento dello stato di crisi e dell'insolvenza, considerando una figura molto ampia di debitore, sia esso consumatore, professionista o imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici. Dunque, il legislatore della riforma include esplicitamente, quasi come un'interpretazione autentica, le società pubbliche tra quelle rientranti nel suo ambito di applicazione ritenendole pacificamente assoggettabili alla procedura di liquidazione giudiziale (termine, questo, che sostituisce quello di fallimento) ed alla procedura di concordato preventivo.

²¹ E. FREEMAN, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Books, Boston, 1984; Clarkson sostiene che gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di una impresa e delle sue attività, presenti e future.

Gli strumenti, già oggi adottati tramite i numerosi emendamenti alla stanca e per certi versi decontestualizzata legge fallimentare del 1942, sono diversi e mutevoli, a seconda delle condizioni di criticità vissute dal contesto aziendale di riferimento. L'intervenuto nuovo CCII contribuirà senza dubbio al miglior trattamento delle difficoltà aziendali con l'obiettivo di minimizzare il numero delle insolvenze. La sua organicità sta già meritando apprezzamenti per almeno per due diverse ragioni. Da un lato l'organicità normativa sembra tale da conciliare le diverse gradazioni dello stato di difficoltà aziendale con gli strumenti adottabili per la relativa soluzione. Dall'altro, il Codice stimola un approccio alla gestione della crisi dell'impresa per via preventiva, aspetto questo che sembra esser la vera portata innovativa dell'aggregato normativo.

L'approccio preventivo alla crisi di impresa pur mitigato rispetto alle prime formulazioni del CCII, che avevano previsto un rigido sistema di allerta, già è sfociato nell'obbligo di prevedere formali assetti organizzativi e di controllo quale misura che sembra esser oggi il principale warning di carattere organizzativo. È infine da ascrivere al nuovo codice il merito di aver definitivamente consacrato e sdoganato la nozione di crisi nettamente distinta dallo stato patologico più grave di insolvenza.

Tali diritti o interessi attesi sono il risultato di transazioni o azioni intraprese dall'impresa e possono essere legali o morali, individuali o collettivi. Gli stakeholder con interessi, aspettative o diritti simili possono essere classificati come appartenenti allo stesso gruppo: dipendenti, azionisti, clienti e via dicendo. Egli individua due differenti tipologie di *stakeholder*: quelli primari, intendono i gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere; solitamente fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che viene definito lo *stakeholder* pubblico: i governi e le comunità che forniscono infrastrutture e mercati, le cui leggi e regolamenti devono essere rispettate, a cui si può dover pagare le tasse e verso cui si hanno una serie di obblighi. Qualora un gruppo di *stakeholder* primari dovesse non essere soddisfatto e decidesse di uscire dal sistema dell'impresa, in parte o in toto, l'impresa sarebbe notevolmente danneggiata o non sarebbe più in grado di continuare la sua attività. La sopravvivenza e il successo duraturo dell'impresa dipendono quindi dalla capacità dei suoi manager di creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per coloro che appartengono ad ogni gruppo di *stakeholder* primari. Per *stakeholder* secondari, invece, si intendono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. In base a questa definizione, i media ed una vasta gamma di particolari gruppi di interesse sono considerati *stakeholder* secondari. Essi hanno la capacità di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le *performance* di un'impresa e possono tuttavia provocare gravi danni ad essa. Tali gruppi possono essere contrari alle politiche ed ai programmi adottati da un'impresa per adempiere le proprie responsabilità o soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi gruppi di *stakeholder* primari.

Più nello specifico, formalmente, è stato definito che:

- a) *vive uno stato di crisi il debitore che manifesti una acclarata inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici in misura tale da render probabile l'inadempimento delle obbligazioni nei successivi 12 mesi;*
- b) *vive invece uno stato di insolvenza il debitore che manifesta inadempimenti o anche fatti esteriori il tutto dimostrante che il soggetto non risulta più in grado di soddisfare con regolarità le proprie obbligazioni.*

Altri chiarimenti non sono poi mancati con riferimento alla confinazione analitica dei soggetti per i quali sono vevoli le previsioni espresse dal codice. Su tale tema, il CCII ha meglio tracciato i confini applicativi soggettivi delle norme sulla gestione della crisi e dell'insolvenza. In conseguenza di ciò *sono ora assoggettabili alle misure previste dal Codice della Crisi:*

- 1) *i consumatori, i professionisti, l'imprenditore agricolo oltre che le start up innovative di cui al D.L. n. 179 del 18 ottobre 2012;*
- 2) *le imprese definite minori ovvero quelle che congiuntamente presentano un attivo patrimoniale non superiore a 300.000 Euro annui nei 3 esercizi antecedenti la data di deposito della richiesta di specifiche misure atte a fronteggiare la crisi, ricavi non superiori a 200.000 Euro nei 3 esercizi antecedenti oltre che una debitoria – anche se non scaduta – non superiore ad Euro 500.000;*
- 3) *Società Pubbliche ovvero le società a controllo pubblico, le società partecipazione pubblica oltre che le società in house di cui all'art 2, lettere m), n), o) del D.Lgs. 175/2016;*
- 4) *i gruppi di imprese ovvero l'insieme delle società, delle imprese e degli enti che ai sensi degli artt. 2497 e 2545 septies C.C. esercitano o sono sottoposti alla direzione e coordinamento di una società, di un ente o di una persona fisica;*
- 5) *i gruppi di imprese di rilevante dimensione rientranti nei limiti numerici di cui all'art. 3, paragrafi 6 e 7 della Direttiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013.*

1.5. Gli strumenti atti a formalizzare il trattamento dei piani risolutori la crisi d'impresa

Nei paragrafi precedenti sono state sinteticamente presentate le caratteristiche generali della crisi d'impresa oltre che di come a stessa risulta oggi trattata dal nuovo CCII, assetto normativo che vede nella predisposizione di

specifici piani di risanamento l'essenziale azione atta a render lo stato di difficoltà superabile²². Il favor legislativo ha caratterizzato la vestizione giuridica dei piani allo scopo di assicurare ai contenuti degli stessi una presentazione esterna che, via via, assume portata più elevata in ragione della gravità della crisi e del suo impatto sugli *stakeholders*.

Sulla base dell'intensità della crisi, ed in ragione del livello formale e sostanziale delle azioni previste dal piano risanatorio, il CCII propone diverse soluzioni giuridiche. Di seguito si riporta una sintetica espressione dei suddetti strumenti.

Abbastanza desueti i **piani attestati come previsti ai sensi dell'art. 67, comma 3, lettera d)** della precedente legge fallimentare. Lo strumento è stato confermato dall'art. 56 CCII. Si tratta di una misura specifica per imprese di ridotte dimensioni, ancora *in bonis*, che vedono profilarsi la crisi. Lo strumento assurge quindi alla figura di una sorta di "triage di emergenza" applicabile alle aziende sane dotate di garanzie patrimoniali ma, soprattutto, capaci di presentare piani prospettici reddituali idonei a sorreggere soluzioni esdebitative da offrire ai creditori diverse da quelle previste contrattualmente. Lo strumento si caratterizza come una soluzione soft adatta a quei contesti in cui la risoluzione dello stato di crisi appare obiettivo non caratterizzato da forte complessità e con un connotato di pubblicità non necessario e/o opportuno.

Più invasiva appare la misura del piano volto alla ristrutturazione della massa debitoria dell'azienda finita in grave crisi prima normato dall'art. 182 bis Legge fall. La misura risulta ampiamente ripresa, e migliorata dal CCII nelle norme ricomprese tra l'art. 56 e l'art. 64 quater.

Per sua tipicità la misura si confà ai contesti in cui l'impresa ha accumulato consistenti masse debitorie (prevalentemente di natura bancaria ed erariale) i cui piani di rientro temporali non risultano più sostenibili dai flussi reddituali prospettici. In tal contesto i creditori son chiamati a sacrifici, anche rilevanti. L'impresa così trattata si qualifica al mondo esterno come ristrutturata dedicando specifica segnalazione nella visura camerale pubblica. Il percorso può caratterizzarsi per una formale invasività pubblica preveden-

²² Oltre ad altri e numerosi richiami vale la pena riportare quanto espresso dall'art. 56 CCII che al comma 1 precisa: "*l'imprenditore in stato di crisi o di insolvenza può predisporre un piano, rivolto ai creditori, che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione economico finanziaria*". Il successivo comma 2 esprime i contenuti minimi del piano che saranno oggetto di rappresentazione nel successivo capitolo 3.

do l'avvio del processo esecutivo dell'accordo l'omologa del Tribunale della sede geografica competente (art. 64 bis) cosiddetto piano di ristrutturazione soggetto ad omologa. Nei casi minori il piano potrà anche non prevedere il ricorso diretto al Tribunale permanendo il piano un atto privatistico tra l'impresa ed i suoi creditori (art. 57 CCII).

Nel primo caso il controllo esercitato dall'Autorità si limita ad una verifica del rispetto formale della norma rinviandosi, al pari degli altri strumenti l'analisi del merito (veridicità dei dati e fattibilità del piano risanatorio) ad un processo attestativo di cui meglio si dirà più avanti.

Il piano risanatorio così qualificato tende a sfociare in un accordo convenzionale azienda-creditori (non necessariamente tutti) che, con l'eccezione di specifici casi (il riferimento va ai cosiddetti accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa previsti dall'art. 61 CCI) dovrà esser unanimemente accolto da creditori appartenenti a classi costruite omogeneamente²³.

Le due soluzioni sopra accennate (piano attestato di risanamento e Accordi di ristrutturazione) si caratterizzano quali validi strumenti atti ad approcciare con tempestività la crisi dell'impresa allo scopo di contribuire a farne scaturire il minimo impatto verso i creditori e tutti gli altri portatori di interesse.

Man a mano che lo stato di crisi, attuale o prospettica, se non addirittura di insolvenza si aggravi l'approccio dovrà farsi più rigido. In tali casi la soluzione da considerarsi è quella del **concordato preventivo previsto nella soluzione della continuità aziendale**.

Su tale linea di azione le modifiche apportate dal CCII appaiono di grande rilevanza. La legge fallimentare proponeva quale soluzione quella dell'art. 186 bis Legge fall. (introdotta nel 2015 proprio allorquando la crisi economica divenuta più cruenta), che continua a caratterizzarsi oggi quale miglior soluzione concorsuale per la prosecuzione dell'attività d'impresa da parte di un contesto colpito da un grave stato di crisi, pur ciò vincolato dalla certificata esistenza di essenziali condizioni di continuità potenziale.

La misura è stata promossa dal CCII quale unica misura concordataria e normata dall'intero del titolo IV, capo III, sezione I. Si è quindi verificata

²³ Risulta questo il caso precedentemente trattato dall'art. 182 septies Legge fall., oggi riproposto dall'art. 61 CCII, che tratta gli accordi di ristrutturazione intervenuti tra l'impresa ed i suoi creditori con taluno degli stessi non aderente ai principi del piano e della proposta. Laddove il piano proposto preveda la prosecuzione dell'attività, e ove lo stesso sia stato accolto da creditori aderenti ad un'omogenea categoria per oltre il 75%, gli effetti del piano sono estesi anche ai creditori dissenzienti.

una evidente promozione dello strumento rispetto al concordato preventivo liquidatorio esprimendo, al comma 2 dell'art. 84 CCII, lo specifico ruolo della misura verso il mantenimento della continuità aziendale, la contestuale tutela dei creditori oltre che la preservazione nella misura possibile dei posti di lavoro. Il rafforzamento dello strumento del concordato in continuità passa attraverso una serie articolata di indicazioni che altro non sono che i frutti delle prime applicazioni empiriche. Tra esse di grande rilevanza l'espressione dei contenuti del Piano (art. 87 CCI) che, tra gli altri, tassativamente prevedono:

- ove sia prevista la prosecuzione dell'attività d'impresa in forma diretta l'analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi, del fabbisogno finanziario e delle relative modalità di copertura tenendo conto anche dei costi necessari per assicurare il rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dell'ambiente;
- gli apporti di finanza nuova eventualmente previsti e le ragioni per cui risultano necessari per l'attuazione del Piano;
- le iniziative da adottare qualora si verificano scostamenti dagli obiettivi pianificati;
- le modalità di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori nonché gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro, sulla loro organizzazione o sulle modalità di svolgimento delle prestazioni.

Anche la possibilità che il piano sia accompagnato con specifici finanziamenti ha trovato attenzioni maggiori da parte del legislatore.

Infatti (art. 98 CCII) oltre ad esser confermata la prededucibilità dei crediti autorizzati prima dell'omologazione del concordato appare di rilievo anche la previsione sancita dall'art. 102, ovvero:

- in deroga agli artt. 2467 e 2497 quinquies C.C. il beneficio della prededuzione si applica anche ai finanziamenti erogati in qualsiasi forma dai soci inclusa l'emissione di garanzie e controgaranzie fino all'80% del loro ammontare;
- medesimo beneficio opera per l'intero importo qualora il finanziatore abbia acquisito la qualità di socio in esecuzione del concordato preventivo e degli accordi di ristrutturazione dei debiti.

Nella fattispecie su indicata dovranno quindi esser oggetto di debita attestazione plurime condizioni raffiguranti sia lo stato oggettivo della fattibilità della misura, sia il profilo soggettivo. In primis deve esser proposto ai creditori (in questo caso tutti) che vedono a rischio l'adempimento delle obbliga-

zioni contrattuali (salvo addirittura che i debiti non siano già scaduti) un solido piano di ristrutturazione basato quindi su condizioni gestionali fattibili. Dovrà quindi esser oggetto di un'accurata azione di stress test la sostenibilità temporale della rivista *business idea* a cominciare dall'attenta disamina dei flussi reddituali sottesi all'immaginato piano.

Dal lato soggettivo le valutazioni aziendali si reputa utile si sovrappongano a quelle puntuali di tipo giuridico. Il proseguimento dell'attività aziendale, infatti, dovrà trovare il suo annunciato proponimento da parte di un soggetto economico che goda di fiducia da parte dei creditori concorsuali chiamati, in ultima istanza, a certificare la via concordataria quella effettivamente più conveniente da lato economico. Prima di loro, per quanto già previsto ai sensi dell'art. 161, comma 3, Legge fall., dovrà valere l'espressione del giudizio del professionista attestatore il piano, quale prova documentale su cui lo stesso Tribunale può considerare gli estremi di un primo giudizio di valutazione del piano e della proposta formulata.

In tal senso l'empiria conduce a riflettere su una serie articolata di elementi che il globale processo di ristrutturazione aziendale dovrà contemplare. Tra questi, molti, invero sono traslabili a tutte le procedure formali anzi viste. Più nello specifico:

- a) uno dei primi aspetti da considerare è quello che contempla il mantenimento dell'essenziale **livello di reputazione dell'impresa**²⁴ in crisi, misurato in tutti i suoi diversi livelli decisionali e di rappresentanza. Ogni piano infatti dovrà presentarsi aperto al proponimento di una rivisitazione strategica del contesto in difficoltà e quindi il puntuale governo di ogni possibile minaccia gestionale agli equilibri d'ordine economico e finanziario. La credibilità di tali obiettivi, di più della fattibilità delle azioni causali, si sovrappone all'espressione certificata di una totale fiducia che i portatori di interesse dovranno confermare verso la classe dirigente e quella imprenditoriale. L'espressione di tale fiducia si reputa non possa che seguire l'esito della diagnosi puntuale delle motivazioni che hanno portato al dissesto e quindi alla certezza che non via sia alcun nesso causale tra la crisi, il comportamento e lo stile direttivo del *management*. Di

²⁴Z. ZENCOVICH, *Voce onore e reputazione*, cit., p. 91, secondo cui la reputazione, individuando la rappresentazione della personalità del soggetto in una cerchia di consociati, assume una connotazione oggettiva anche se variabile in relazione sia al gruppo cui si fa riferimento sia allo specifico *status* rivestito dal soggetto all'interno di esso. Dello stesso autore si consideri anche l'opera monografica, *Onore e reputazione nel sistema del diritto civile*, Jovene, Napoli, 1985.

rilievo poi dovrà esser la valutazione delle risorse cui lo sviluppo del piano risanatorio risulta ancorato. Nella sua configurazione finanziaria il tema conduce a valutare se l'imprenditore, sotto la cui guida si è determinato il dissesto, sia capiente di ricchezze ulteriori spesso indispensabili per sostenere il turnaround sotteso al piano risanatorio. Di rilievo è anche la parallela valutazione dell'ipotesi spesso riscontrata che certifica la fattispecie dell'imprenditore patrimonialmente capiente ma non disponibile ad investire ulteriormente nell'impresa in difficoltà;

- b) qualora lo step precedente dovesse comunque confluire verso la valutazione di una persistente buona immagine aziendale (magari al cospetto di diverso giudizio verso l'operato dei ruoli manageriali) la risoluzione dello stato di crisi può configurarsi nella forma della cosiddetta **continuità indiretta**. L'ipotesi, anch'essa ormai totalmente sdoganata ed ammessa dalle norme giuridiche, rileva la fattispecie di processi risolutivi della crisi attuati per il tramite della forma di affitto di azienda o di definitiva cessione del compendio a terzi. Molti esperti di crisi di impresa propendono a favore di tale soluzione (continuità indiretta) misura che si reputa sia quella più convincente agli occhi di chi è chiamato a valutare la portata sostanziale di un percorso risanatorio che veda progettuamente conciliato il connubio risanamento-cambiamento;
- c) il cuore del piano su cui si prospetta la risoluzione dello stato di crisi dovrà poi esser incardinato su molteplici previsioni d'ordine quantitativo variamente distinte e classificate. Le stesse, configurate in termini economici, finanziari e patrimoniale, dovranno intanto trovare un loro ancoraggio storico da verificarsi nella struttura contabile, (ma nel primo capitolo è stato sottolineato anche extra contabile) della realtà aziendale oggetto di valutazione. A supporto delle previsioni reddituali non dovrà mancare la complementare misurazione di altre *performance* aziendali oltremodo più ampie rispetto a quelli di origine contabile quali il ROI, il ROE, il ROS e così via. Tali tradizionali indicatori, infatti, pur molto utilizzati ed indiscutibilmente caratterizzati da solide basi scientifiche, evidenziano limiti nell'esprimere i risultati e l'andamento dell'impresa: vulnus non concepibili in un momento tanto delicato quale è quello del risanamento. *In primis* l'orientamento contabile degli stessi è assiomatico conduca ad un quadro informativo parziale, talvolta fuorviante anche perché tendenzialmente orientato al passato e orientato su una prospettiva di breve termine e comunque pur sempre basato su dati di bilancio che non possono che essere considerati veritieri, anche nei casi in cui non lo fossero perché ciò risulta ignoto. Invero l'efficace uscita da uno stato di crisi non può che