

## *Introduzione*

L'emanazione del D.Lgs. n. 14/2019 (noto ai più come Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), oltre a riformare una materia importante come il diritto della crisi d'impresa, ha prodotto delle conseguenze assai rilevanti sulle aziende che operano in forma societaria, in particolare su quelle diverse dalle società per azioni. Difatti, l'art. 375, comma 2 del suddetto decreto ha esteso a tutti gli imprenditori in forma collettiva un obbligo che fino ad allora vigeva per le sole S.p.A. e imponeva di «istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa». Aggiungendo poi, stavolta per tutte le società, «anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale». Ciò che ha attirato l'attenzione dell'azionalista è che la predisposizione degli «assetti adeguati» (per dirla più brevemente) e la maggiore attenzione dedicata agli stati patologici hanno indotto il legislatore – peraltro in linea con la tendenza in atto da diversi anni nella produzione normativa – a ricorrere in modo esplicito alle scienze aziendali; e non poteva essere altrimenti, visto l'elevato contenuto tecnico-aziendale delle materie trattate, che arrivano a ricomprendere praticamente ogni ambito delle discipline attinenti alla gestione d'azienda (sia pubblica che privata). In concreto, si tratterà di mettere a punto una serie di strumenti che vedremo essere riconducibili al controllo di gestione, vale a dire un sistema operativo che è stato storicamente poco utilizzato nelle aziende, in particolar modo in quelle di non grandi dimensioni, cioè la categoria di cui ci occupiamo nel presente lavoro.

Lo scarso ricorso in queste realtà al controllo di gestione nelle sue possibili forme dipende principalmente da fattori culturali, dato che è possibile tarare simili strumenti sulle caratteristiche specifiche delle aziende, ivi compresa la capacità di spesa, tant'è che è la norma stessa ad affermarlo applicando un «principio di proporzionalità» ben noto nel diritto. Partendo da questa constatazione, che sarà supportata da un'ampia panoramica sulle peculiarità delle PMI, cercheremo di evidenziare i problemi che potrebbero sorgere nel mo-

mento in cui si andrà ad applicare la disposizione in oggetto (cioè l'art. 2086 cod. civ.), arrivando a proporre delle soluzioni per superare le difficoltà create da quella che ci permettiamo di definire una vera e propria "rivoluzione culturale".

Il lavoro prende le mosse (capitolo primo) da una panoramica delle norme di legge che, prima di quella in esame, contenevano l'espressione «assetto organizzativo, amministrativo e contabile», o anche solo quella più ridotta «assetto organizzativo»; questo non solo per apprezzare il grado di novità conferito dal legislatore all'argomento, ma pure per verificare che a ciò si è arrivati compiendo un percorso durato molti anni e che ha interessato numerosi provvedimenti riguardanti ambiti anche piuttosto distanti fra loro. Le parti che seguono sono dedicate una (capitolo secondo) alla nozione di «assetto» e alle sue tre declinazioni poste dalla legge («organizzativo, amministrativo e contabile»), in modo da chiarire a che cosa ci si riferisce, segnatamente sotto il profilo aziendalistico, ed evidenziare altresì le connessioni esistenti tra un «assetto» e l'altro; e la successiva (capitolo terzo) al concetto di «adeguatezza», mediante il quale è possibile contestualizzare il dettato legislativo nelle realtà che di volta in volta vengono esaminate ed esprimere un giudizio sull'effettiva applicazione della norma, con particolare riguardo alla «natura» e alle «dimensioni dell'impresa». Questa parte si chiude (capitolo quarto) con l'analisi del terzo punto di riferimento posto dalla norma, ossia la rilevazione degli stati di crisi e il mantenimento della continuità aziendale, due obiettivi specifici inseriti nell'art. 2086 cod. civ. dal Codice della crisi; e che meritano di essere analizzati nel contesto del più ampio e articolato tema degli stati patologici che possono colpire un'impresa e che vengono descritti nelle manifestazioni, nelle cause e nelle possibili vie di risoluzione.

Nel prosieguo (capitolo quinto) vengono illustrate altre finalità, diverse dalle precedenti, che possono essere riconducibili all'aver configurato gli «assetti adeguati», rinvenibili nei rapporti dell'impresa con i finanziatori e gli altri *stakeholders*, nel perseguimento di obiettivi legati alla sostenibilità e nell'utilizzo della forma forse più evoluta di controllo di gestione, cioè la *Balanced Scorecard*; tutte questioni che, se inquadrare nella cornice di cui discorriamo, possono dare luogo a risultati assai più soddisfacenti di quanto accadrebbe (e accade) altrimenti. Successivamente (capitolo sesto) viene svolta una disamina approfondita della nozione e (soprattutto) delle caratteristiche proprie delle piccole e medie imprese (PMI), viste sotto svariati punti di vista: quello strutturale, quello dimensionale, quello informativo e quello comportamentale; quest'ultimo, in particolare, si è rivelato essere probabilmente

all'origine del ritardo culturale che affligge queste imprese e che è alla base di molti dei loro problemi. Infine, il lavoro si chiude (capitolo settimo) con una verifica delle criticità che le PMI presentano rispetto all'adeguamento alla norma che prescrive gli «assetti adeguati» e verificando quali possono essere i modi per rimanere nei binari della legalità pur evitando di compromettere gli equilibri che consentono all'azienda di sopravvivere; in ciò ricorrendo al succitato principio di proporzionalità e attingendo alla vasta gamma di strumenti che la tecnica aziendale offre e che sono riconducibili al controllo di gestione. Fra questi ne verrà citato uno che, ispirato ad uno schema usato per l'individuazione del modello di business di un'impresa, può essere di notevole aiuto per far conoscere agli imprenditori poco avvezzi alla filosofia del controllo i vantaggi che da esso possono scaturire; del resto, se non è possibile diminuire la complessità di uno strumento che si ritiene indispensabile, si può tentare di agevolarne la comprensione e la successiva assimilazione.

In conclusione, nel presente scritto da una parte si è cercato di fare chiarezza su un concetto che il legislatore ha posto a fondamento di una sana gestione dell'impresa (ponendolo fra i cosiddetti «principi di corretta amministrazione») e che va interpretato alla luce delle conoscenze ascrivibili alle scienze aziendali; dall'altra parte, una volta che il parametro-obiettivo è stato individuato, cercare di capire quanto le imprese meno strutturate (cioè le piccole e medie) siano distanti da esso e cosa si possa fare per ridurre questo spazio e permettere anche a siffatte realtà non solo di rimanere nel perimetro della legge, ma anche di giovare di strumenti di indiscussa utilità per la gestione stessa, a prescindere dal rispetto della norma. E il fatto che si paventi – come diremo in seguito – una vera e propria “rivoluzione culturale” fa ben intendere che la strada da percorrere non è poca ed è, soprattutto, impervia a causa (principalmente) delle barriere di natura psicologica che gli stessi imprenditori hanno sempre frapposto tra sé e una conduzione d'impresa improntata a criteri al passo con i tempi; e la modifica apportata all'art. 2086 cod. civ. rappresenta un'ottima occasione per incanalare la gestione – ma sarebbe meglio dire il modo stesso di intendere l'azienda – nel sentiero della visione prospettica e sistemica legata all'essenza stessa di un organismo aziendale.

Per raggiungere l'obiettivo di evoluzione adombrato, a nostro avviso ormai non più procrastinabile proprio ai fini del benessere degli organismi aziendali, sarà necessaria un'opera di semplificazione delle modalità di trasferimento delle conoscenze tecniche necessarie, giacché non riteniamo possibile far diventare meno complessa una materia (il controllo di gestione) che lo è di per sé e che non sarebbe possibile rendere più “digeribile” senza snaturarla e

attenuarne l'efficacia. Come si è già accennato, il problema maggiore non sembra risiedere nella difficoltà insita nel tema trattato, quanto piuttosto nell'avversione psicologica degli imprenditori ad accogliere degli strumenti che, al di là degli obblighi di legge, possono contribuire in modo determinante al buon andamento dell'azienda; ed è proprio per questo che ci siamo rifatti a tecniche di comunicazione (come il *design thinking*) appositamente studiate per facilitare la ricezione di messaggi dal contenuto tendenzialmente complicato.

Infine, riteniamo doveroso ricordare il contributo, altamente competente, amichevole e partecipato, fornito al concepimento di questa monografia dal prof. Alessio D. Scano sul piano della scienza giuridica e delle implicazioni normative; e dal dott. Emiliano D. Angius sul fronte delle tecniche aziendali al servizio della gestione. I ripetuti e proficui confronti su diversi temi che sono stati sviluppati hanno consentito di elaborare un quadro più completo dell'argomento trattato; perciò, ad entrambi vanno i più sentiti ringraziamenti.