

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume I

FrancoAngeli 



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Scritti in onore di Umberto Bertini

Volume I

(A – C)

**a cura di
Luca Anselmi
Silvio Bianchi Martini
Cecilia Chirieleison
Giancarlo Di Stefano
Michele Galeotti
Stefano Garzella
Luciano Marchi
Lucia Talarico**

FrancoAngeli 

I presenti volumi sono stati realizzati con il contributo dei Master del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa.

Isbn: 9788835167389

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835167389

INDICE

Presentazione	pag.	15
Gli assetti organizzativi dell’impresa nell’economia aziendale , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
L’informativa sui rischi. Profili introduttivi , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
Ricordo di Umberto Bertini , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
Valutazione del rischio strategico , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
Sulla governance delle università , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
Umberto Bertini e i prodromi della “aziendalizzazione” dei Comuni , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell’economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell’economia politica , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3 , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
L’azienda fabbriciera e la riforma del terzo settore , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
Gli adeguati assetti societari nell’economia aziendale , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
Empatia fiscale: esplorando con Umberto l’umanità nel diritto tributario , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul reporting: brevi riflessioni, di <i>Francesca Bernini</i>	pag.	161
Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione, di <i>Claudio Bianchi</i>	»	173
Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale, di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	»	179
Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda, di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	»	191
Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica, di <i>Giuliana Birindelli</i>	»	205
Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori, di <i>Aldo Bompani</i>	»	213
Centralità del sistema umano in “Scritti di politica aziendale”, di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	»	221
Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza, di <i>Elio Borgonovi</i>	»	233
Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo, di <i>Sergio Branciani</i>	»	241
Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa, di <i>Silvio M. Brondoni</i>	»	251
Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica, di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	»	259
Management accounting e tecnologia: un sistema in transizione o per la transizione?, di <i>Adele Caldarelli</i>	»	271
Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità, di <i>Lucia Calvosa</i>	»	283
Governare l'incertezza, di <i>Bettina Campedelli</i>	»	297
Le Fondazioni dell'economia aziendale, di <i>Arnaldo Canziani</i>	»	303
Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane, di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	»	321
La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti, di <i>Antonella Cappiello</i>	»	331
La “new view” della teoria ricardiana dello sviluppo economico, di <i>Carlo Casarosa</i>	»	341
Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative, di <i>Nicola Castellano</i>	»	357

L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali. Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di Giuseppe Catturi	pag. 367
Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di Iacopo Cavallini	» 377
Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di Elena Cenderelli, Elena Bruno	» 387
Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di Fabrizio Cerbioni	» 395
Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di Cecilia Chirieleison	» 409
Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di Maria Serena Chiucchi	» 421
La preparazione universitaria di tipo contabile per il management strategico, di Biagio Ciao	» 433
Riflessioni sul ruolo dello strategic management accounting per le strategie di servitizzazione, di Lino Cinquini, Andrea Tenucci	» 443
Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di Vittorio Coda	» 453
Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di Gianluca Colombo	» 461
Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di Eugenio Comuzzi	» 475
La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di Augusta Consorti	» 485
Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di Stefano Coronella	» 499
I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di Katia Corsi	» 509
Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia	» 517
Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di Antonio Corvino	» 527
La natura ibrida dell'impresa sociale, di Antonietta Cosentino	» 537
L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'azien- dalista, di Antonio Costa	» 551

Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag. 585
Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	» 599
Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	» 609
Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale , di <i>Paola Demartini</i>	» 621
Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini , di <i>Donatella Depperu</i>	» 631
La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei , di <i>Luca Dezi</i>	» 641
Pisa-Torino: quando eravamo giovani , di <i>Flavio Dezzani</i>	» 651
Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c. , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	» 665
L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	» 675
Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	» 685
Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG , di <i>Federica Doni</i>	» 699
La politica dei rischi nell'area del governo aziendale , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	» 709
Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	» 719
La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia , di <i>Gennaro Ferrara</i>	» 729
L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	» 745
La cultura del rischio nell'economia bancaria , di <i>Paola Ferretti</i>	» 763
Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini , di <i>Salvatore Ferri</i>	» 771
Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese , di <i>Luca Ferrucci</i>	» 783

Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag. 791
Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi , di <i>Giovanni Fiori</i>	» 799
Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale , di <i>Raffaele Fiume</i>	» 807
La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità , di <i>Giovanni Frattini</i>	» 815
Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali , di <i>Giuseppe Galassi</i>	» 823
Dal sistema d’azienda al governo strategico , di <i>Michele Galeotti</i>	» 835
Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo , di <i>Stefano Garzella</i>	» 847
Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne , di <i>Carminè Garzia</i>	» 857
Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse , di <i>Antonello Garzoni</i>	» 875
Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale , di <i>Riccardo Giannetti</i>	» 887
Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali , di <i>Lucia Giovanelli</i>	» 903
Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	» 917
Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini , di <i>Katia Giusepponi</i>	» 927
Ricordo di un maestro di studio e di vita , di <i>Gaetano Golinelli</i>	» 935
I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	» 937
Trasferimenti versus contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	» 949
La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda , di <i>Giulio Greco</i>	» 963
Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda , di <i>Luciano Hinna</i>	» 971
Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	» 981

Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento? , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
L'azienda che voleva Umberto , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001 , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Trequatrini</i>	» 1007
Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&A: un focus sul paradigma ESG , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
Creatività e pianificazione aziendale , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale , di <i>Liberio Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà , di <i>Ludovico Marino</i>	» 1161
Rischio e dimensione aziendale , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, teleonomici e intelligenti , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del "new normal" , di <i>Michèle Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance? , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
Tecnologie "esponenziali" (ir)responsabili e organizzazioni , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale , di <i>Giovanni Padroni</i>	» 1303
Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli stakeholder , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
Il gender diversity management come strategia sostenibile , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
Il sistema d'azienda , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sostenibilità aziendale , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
Economia e umanità , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
"Res publica" e "res global" , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
Dal principio di derivazione al principio di accordamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
Le analisi finanziarie e il loro utilizzo , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
Dai cinquecontisti a Francesco Marchi , di <i>Francesco Poddi-ghe</i>	» 1447
Per Umberto Bertini , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
L'azienda nel tempo , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
Origine ed evoluzione dell'approccio ESG , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
La concorrenza nella teoria economica , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
Governance, intelligenza artificiale e risk management , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi , di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale , di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende , di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni , di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali , di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole , di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi" , di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia , di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura , di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia , di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale , di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
Il sistema delle idee nella governance dell'università , di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche , di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale , di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa , di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business" , di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
Autrici e autori	» 1795

L'AZIENDA E LA CURA DELLA SUA CRISI. IL CONTRIBUTO DELL'AZIENDALISTA.

di *Antonio Costa*

1. Cenni sull'azienda e sul carattere sistemico

L'azienda muove i primi passi e si sviluppa sotto l'attenta osservazione del suo soggetto economico con l'obiettivo – non tanto celato – di rafforzare le sue componenti fondanti (le risorse umane, i mezzi e l'organizzazione) ed il fine di generare “valore”¹ necessario per perdurare nel tempo.

Diventa così importante nel corso della sua esistenza monitorarne l'andamento. In altri termini durante il funzionamento dell'azienda si pone il problema di conoscere l'andamento economico, finanziario e patrimoniale. Tutto questo si desume annualmente con la stesura del documento di sintesi, il bilancio di esercizio², che misura la creazione o meno di quel valore e che, nello stesso tempo, diventa un documento di comunicazione aziendale con fini conoscitivi interni ma anche verso l'esterno riuscendo così a soddisfare le esigenze conoscitive degli *stakeholders*.

La contabilità analitica con produzione di prospetti extracontabili aiuta il *management* ad avere *report* validi per la migliore conduzione aziendale.

Il contributo di Umberto Bertini ci richiama il carattere sistematico dell'azienda: “*nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si declina pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema. Tale struttura è dinamica, nel senso cioè che si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali*”³. Questo continuo rinnovarsi presuppone la

¹ Tra gli autori che hanno analizzato il tema del valore del capitale economico si legga il contributo di Luigi Guatri, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.

² Vedi tra gli altri: Paolo Emilio Cassandro, *Le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 1979, pp.433 e ss.; Flavio Dezzani, Piero Pisoni, Luigi Puddu, *Il Bilancio, terza edizione*, Giuffrè, Milano, 2001, pp. 9 e ss.; Nicola Di Cagno, Stefano Adamo, *Il bilancio di esercizio delle imprese societarie, Modello civilistico*, Cacucci, Bari, 2021, pp. 32 e ss.

³ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 9.

capacità dell'organismo aziendale nel tempo di rispettare le condizioni di economicità⁴ e di esprimere le sue possibilità⁵.

Fermo restando il fine dell'azienda operante nei sistemi capitalistici è presente nel pensiero di Umberto Bertini il ruolo che l'organismo aziendale può giocare sotto il profilo sociale (oltre che economico) per il complessivo sviluppo della società. Questa sua posizione espressa sul finire degli anni 80' anticipa nel mondo aziendalista dibattiti poi sviluppatisi in seguito circa i cambiamenti in atto nelle economie di mercato.

In ultimo le fasi del ciclo della vita aziendale prevedono anche quella della cessazione, fase che può essere originata da diversi fattori: il raggiungimento dell'oggetto aziendale, la perdita della clientela a causa di una mancata efficienza, l'assenza di domanda di beni o servizi prodotti dall'azienda, l'impossibilità di adeguare la struttura aziendale con nuovi investimenti a causa di assenza di finanziatori, ecc.

2. La crisi e in particolare la crisi di liquidità

L'azienda è in crisi⁶ quando si trova in uno stato di declino che genera situazioni di squilibrio dal punto di vista economico, finanziario, patrimoniale. È una fase della vita dell'azienda che se non viene affrontata con una strategia efficace conduce alla cessazione delle attività.

Diventa così importante reagire con efficacia introducendo i giusti correttivi all'interno di una azienda per riportare la stessa verso condizioni di solidità che le consentono il superamento del momento critico. L'azienda nei momenti difficili diventa come una imbarcazione che attraversa un mare in tempesta; quei correttivi studiati per l'azienda devono poterla condurre su acque più tranquille.

Una navigazione serena presuppone che l'azienda riconosca la situazione di difficoltà che tende ad incontrare. Esistono elementi che possono segnalare le criticità: il volume degli affari in calo, i risultati economici non brillanti, l'elevato costo del denaro sopportato dall'azienda, un livello di indebi-

⁴ Aldo Amaduzzi, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma, 1949, pp. 74-76.

⁵ Rossella Ferraris Franceschi, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in Enrico Cavalieri (a cura di), *Economia Aziendale vol. I attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 38.

⁶ Per una disamina circa i termini di crisi e di insolvenza vedi il contributo di Stefano Adamo, *Il nuovo codice della crisi è già in crisi?*, in Rirea 2019, n. 9, 10, 11, 12, pp. 263-265.

tamento sproporzionato rispetto ai mezzi propri, un non bene equilibrato rapporto tra debiti a breve e debiti a lungo termine.

Occorre poi comprendere bene cosa ha determinato il declino. In moltissimi casi pur potendo avere molte origini (ovvero di mancata efficienza, di strategia sbagliata, ecc.) la crisi si appalesa come una crisi di liquidità.

In presenza di criticità aziendali, il *management* e l'organo amministrativo sono chiamati ad agire con tempestività e, sulla base di una adeguata reportistica informativa, ad indirizzare l'organismo aziendale verso un percorso virtuoso foriero di risultati concreti che consentano la continuità del *business* oppure verso la soluzione della liquidazione aziendale con conseguente cessazione dell'attività.

3. Rapporti problematici con gli stakeholders

L'azienda in crisi di liquidità ha difficoltà a reperire le risorse finanziarie sufficienti per pagare le spese correnti.

In alcuni casi l'azienda ha difficoltà a approvvigionarsi dai fornitori di materie prime, di semilavorati, di merci necessarie per il suo ciclo produttivo in relazione alla impossibilità di onorare con puntualità le obbligazioni assunte in passato. Il Bertini, nei suoi scritti, ricorda come *“le operazioni di approvvigionamento si susseguono infatti senza soluzione di continuità nel divenire della gestione, per cui nuovi rapporti vengono instaurati prima ancora che quelli precedentemente posti in essere siano stati completamente saldati”*⁷.

Il Bertini ben focalizza l'importanza dei flussi finanziari in azienda andando a considerare quel momento in cui dovesse mancare la giusta sincronia tra l'afflusso di denaro derivante dalle operazioni di vendita dei prodotti ed il deflusso provocato dalle richiamate operazioni di approvvigionamento dei fattori produttivi⁸.

L'azienda potrebbe sbloccare questo stato di cose se le venissero incontro – per la soluzione temporanea delle difficoltà – proprio i finanziatori ma questa soluzione potrebbe originare un ulteriore problema per il lungo periodo

⁷ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 85.

⁸ La problematica è stata trattata in relazione al diverso periodo considerato in Egidio Giannessi, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 57.

in quanto non farebbe che aggravare, da un punto di vista economico, il peso degli oneri finanziari futuri⁹.

In un momento di difficoltà l'azienda potrebbe poi perdere il personale migliore attento alle opportunità che offre il mercato del lavoro che potrebbero allontanarlo definitivamente da una azienda dal futuro incerto. “*Per le sue prestazioni l'uomo riceve un trattamento retributivo proporzionato al suo impegno e alla sua qualificazione professionale*”¹⁰. L'azienda non può prescindere dal lavoro umano, pertanto, per trattenere le risorse umane all'interno il *management*, venendosi a trovare in una situazione critica (anche di natura temporanea), potrebbe addirittura correre il rischio di dover remunerare maggiormente le stesse unità di personale.

L'Erario infine potrebbe finire per diventare il creditore più trascurato dall'azienda in difficoltà – nel mondo produttivo non è poco frequente il comportamento di quelle compagnie aziendali indebitate che tendono a finanziarsi ignorando i pagamenti verso gli Enti Pubblici – e pertanto difficilmente finirebbe per essere un alleato dell'azienda, anzi potrebbe diventare il portatore di interessi più scomodo.

In queste particolari condizioni l'azienda necessita di mezzi finanziari con vincolo di capitale. La proprietà potrebbe non avere più gli stimoli che ha avuto in origine al momento dell'avvio dell'investimento a causa dell'allontanamento dei benefici collegati all'accrescimento della ricchezza (i flussi di dividendo e il *capital gain*)¹¹ oppure potrebbe non avere le risorse sufficienti a rilanciare progetti di sviluppo. L'azienda così, ove non ci fosse la possibilità di alimentare prospettive migliori con il capitale apportato dalla proprietà (o da altri capitalisti), si troverebbe a risolvere un enigma con diverse incognite, tra mille difficoltà e con una reputazione che potrebbe peggiorare il quadro di carattere generale.

Ad aggravare il contesto potrebbe intervenire una certa conflittualità con gli *stakeholders* che minerebbe anche irrimediabilmente quella navigazione.

⁹ Sul tema si veda Pellegrino Capaldo, *Capitale proprio e capitale di terzi nel finanziamento d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967, p. 47.

¹⁰ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 98.

¹¹ Cfr. Michele Galeotti: “Nell’ottica dell’azionista la creazione del valore corrisponde all’accrescimento della sua ricchezza costituita dall’investimento nel capitale dell’azienda. I benefici economici su cui si fonda detto valore sono: *i flussi di dividendo*; *il capital gain*”. Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 207.

4. Assetti organizzativi e principio di proporzionalità per prevenire la crisi

La circostanza che il successo dell'azienda (oppure l'insuccesso) dipenda anche dalla sua capacità (o incapacità) di rinnovare continuamente la struttura aziendale e di adeguarla alle esigenze del mercato è una delle ferme convinzioni di Umberto Bertini. Per il Professore Emerito il successo aziendale *“più che da scelte e orientamenti precisi, nasce da una particolare filosofia della gestione; da una concezione evolutiva della vita dell'azienda, nella sua doppia realtà soggettiva ed oggettiva”*¹².

Diventa importante per le aziende adottare quell'organizzazione funzionale alla migliore conduzione delle stesse. L'azienda deve dotarsi di una serie di presidi che le permettano di valutare una strategia sostenibile, che le consentano di anticipare la crisi, che le diano una prospettiva di lungo periodo, che la preservino da errori originati di politiche aziendali frettolose.

Le protezioni da implementare ai fini della gestione dei rischi ed a tutela di tutti gli *stakeholders* sono direttamente collegate alle dimensioni ed alla complessità dell'azienda. Essendo informati adeguatamente sulle caratteristiche e sulle articolazioni dell'azienda ed applicando il naturale principio di proporzionalità si può fissare il corretto assetto organizzativo avendo conoscenza di un modello di riferimento. E tutto ciò a prescindere dagli obblighi normativi anch'essi esistenti.

È bene ricordare che il tema specifico è presente nel nostro Codice Civile già dagli anni della riforma del diritto societario attuata con D.Lgs. n. 6/2003 anche se riferito alle sole società per azioni.

Oggi il tema specifico degli “adeguati” assetti con l'introduzione del CCII – Codice della Crisi e dell'Insolvenza – è stato esteso a tutte le società e pertanto, anche per questo motivo, in relazione alle diverse dimensioni aziendali è attuale il richiamato principio di proporzionalità. Più in generale è importante che l'azienda sia dotata di organigramma e mansionari, che ci sia chiarezza circa le deleghe e le procure assegnate nell'organizzazione, che ci sia una attenzione particolare per la formazione delle risorse umane; ed ancora che sul piano amministrativo l'azienda sia attenta a dotarsi di un piano industriale e finanziario e di un budget annuale con chiara evidenza degli obiettivi di fatturato; ed infine che accanto alla obbligatoria contabilità generale sia implementato il controllo di gestione.

¹² Cfr. Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 2^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino, 1991, p. 105.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili devono permettere di rilevare tempestivamente uno stato di crisi e sono da considerarsi “adeguati” se consentono di rilevare gli elementi fondamentali per individuarlo, ovvero uno squilibrio di natura economico, finanziario e patrimoniale, la non sostenibilità dei debiti a causa di un insufficiente livello di flussi finanziari generati dalla gestione operativa, altri segnali (debiti scaduti verso i principali *stakeholders* quali dipendenti, banche, fornitori ed Enti Pubblici) che possono presagire difficoltà maggiori.

La dottrina aziendale ci consegna un insieme di strumenti legati all’analisi per indici e per flussi che certamente consente al *management* aziendale di avere, in relazione a definiti obiettivi di analisi, un bagaglio di elementi utili per le esigenze di governo.

Se, per un verso, la realtà italiana ci fornisce un panorama all’interno del quale coesistono poche aziende di medio grandi dimensioni¹³ con un *management* di alto livello ed una struttura organizzativa articolata ed un numero elevato di aziende di piccole dimensioni con una *managerialità* meno qualificata¹⁴ ed una struttura organizzativa meno articolata, per altro verso, nel terzo millennio la spinta delle novità legislative potrebbe diminuire il *gap* tra realtà così diverse con benefici economici e sociali.

5. Strumenti vecchi e nuovi della normativa per affrontare la crisi

L’azienda in presenza di segnali che possano determinare una situazione di difficoltà ed inclinare la fiducia dei creditori e dei terzi deve attivarsi senza indugio per il superamento del richiamato stato di problematicità ed assicurare, se ancora possibile, il recupero della continuità aziendale.

Il legislatore con l’introduzione del *Codice della crisi e dell’Insolvenza* oggi offre diversi strumenti per affrontare la crisi: dai nuovi istituti di diritto concorsuale quali, ad esempio, la composizione negoziata della crisi (strumento stragiudiziale), agli istituti già conosciuti quali, ad esempio, l’accordo di ristrutturazione dei debiti (strumento stragiudiziale), il piano attestato di risanamento, il concordato preventivo con continuità aziendale, fino al concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio (strumento stragiudiziale) oppure la liquidazione giudiziale. Così assegna compiti sempre più gravosi agli organi chiamati a gestire questi strumenti.

¹³ Si vedano tra gli altri Fabio Fortuna, *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano, 2001, pp. 209-210; Gianfranco Zanda, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.

¹⁴ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale, seconda edizione ampliata*, op. cit., p. 41.

In questo contesto diventa fondamentale la figura dell'aziendalista, di colui che conosca le tecniche contabili, che sappia individuare nei noti documenti di sintesi eventuali debolezze in termini di liquidità e di solidità, che abbia la giusta esperienza e le abilità richieste nell'esaminare o nel predisporre i documenti di pianificazione.

Nella composizione negoziata della crisi, l'azienda deve ascoltare i suggerimenti di una figura con una spiccata competenza aziendalistica che possa ispirarne nuovi comportamenti; la normativa prevede la nomina di *un esperto* che debba svolgere le attività di negoziatore e trattare con i creditori, debba ispirare una sana condotta imprenditoriale all'azienda, riesca a far prendere all'azienda indebitata la strada migliore tra quelle offerte dall'Ordinamento giuridico per il superamento della crisi. L'*esperto* se, per un verso, dovrà agire con autorevolezza e neutralità rispetto all'azienda in declino ed ai terzi, per altro verso, potrà spingersi a segnalare all'autorità giudiziaria eventuali eccessi nell'uso dell'istituto in esame.

Nella procedura di concordato preventivo con continuità aziendale, sempre a titolo esemplificativo, l'azienda deve seguire un piano di ristrutturazione dei debiti immaginato ed orchestrato dall'*advisor finanziario*, anch'esso con spiccate competenze aziendalistiche, basato su previsioni future di fatturato, di costi e di flussi di cassa, su una continuità delle attività diretta o indiretta, sulla liquidazione di beni non funzionali alla prosecuzione, su un accordo con i creditori, sulle classi dei diversi creditori; *advisor* che dovrà accompagnare con i suoi consigli l'azienda in crisi fino all'eventuale omologazione della procedura e fino alla fine degli anni di piano. Delle stesse capacità e skills aziendalistiche dovrà essere dotato il *commissario giudiziale*¹⁵ per il ruolo che la legislazione gli assegna e per le valutazioni che è chiamato ad esprimere sulle scritture contabili, sulle indicazioni e sui contenuti del piano, sugli obiettivi che si prefigge l'azienda in crisi, sui tempi previsti per l'esecuzione.

Nell'ambito degli strumenti di regolazione della crisi anche al *professionista indipendente* individuato dall'azienda in crisi per l'attestazione si richiedono requisiti di professionalità (le competenze aziendalistiche richieste per l'iscrizione in un apposito Albo dei gestori della crisi) per le valutazioni che dovrà produrre sia sui dati e sui documenti contabili che fotografano il presente ed il passato sia sulle valutazioni circa le previsioni future contenute nel piano.

¹⁵ Cfr. Michele Monteleone, *Adempimenti iniziali*, in AA.VV. (a cura di Michele Monteleone), *Gli organi nel vigente codice della crisi di impresa, Esperto negoziatore, ausiliario, commissario giudiziale, liquidatore giudiziale, curatore, OCC, Prefazione di Sandro Pettinato*, Wolters Kluwer, Milano, 2023 pp. 255-262.

Occorre introdurre nel mondo aziendale una cultura che, da un lato, spinga l'azienda in declino a comportamenti trasparenti e, dall'altro, possa responsabilizzare tutti i creditori, pubblici e privati.

Tra i punti fermi di un percorso di risanamento, nell'ambito degli istituti di diritto concorsuale che prediligono la continuità aziendale, resta centrale l'analisi del *cash flow* presente e prospettico.

Bisogna ricordare che anche nella liquidazione giudiziale è di fondamentale importanza che l'attore principale, il *curatore*, abbia nozioni aziendalistiche se si consideri che oltre alle sue tipiche attività vi è anche in questa procedura la remota possibilità di un breve periodo di continuità aziendale in presenza di condizioni particolari che ne richiedano la necessità.

6. Diversi soggetti coinvolti nella gestione della crisi delle società di capitali

La gestione di una crisi dunque può essere affrontata con diversi strumenti e con il coinvolgimento di diversi soggetti. Si pensi al ruolo degli esperti negoziatori, degli ausiliari, degli *advisor* finanziari, dei commissari giudiziali, degli attestatori di piani di risanamento, dei consulenti tecnici d'ufficio, dei liquidatori giudiziali, dei curatori, ma anche al ruolo dei giudici delegati. Diventa pertanto fondamentale il livello professionale dei vari professionisti coinvolti nella gestione della crisi. Gli strumenti offerti dalla legislazione possono produrre risultati utili al superamento del richiamato declino aziendale ma è necessario un cambiamento epocale e una maggiore diffusione rispetto al passato della cultura d'impresa.

L'azienda deve inoltre agire con trasparenza rispetto ai suoi creditori, non deve nascondere le difficoltà; al contrario, comprese le criticità che attraverso, gli organi aziendali devono scegliere quello strumento che mette al riparo, per quanto possibile, il futuro aziendale nell'interesse anche dei creditori e d'intesa con gli stessi.

Nelle società di capitali condotte con il modello di *governance* tradizionale,¹⁶ certamente il più diffuso nel nostro Paese, per un verso, l'organo amministrativo ha un ruolo chiave durante le fasi di crisi nell'indirizzare l'azienda nella direzione del miglior percorso, per altro verso, anche l'organo di controllo finisce per giocare un ruolo propositivo.

¹⁶ Cfr. Antonio Costa, Alma Fanelli, Alessandra Tafuro, *Il ruolo degli organi societari nella procedura di concordato preventivo*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2013, n. 2, pp. 343-362.

In presenza di andamenti gestionali con risultati negativi o di una situazione di difficoltà finanziaria l'organo amministrativo è tenuto all'adozione di provvedimenti che sventino le conseguenze dannose della crisi.

All'organo di controllo spetta il compito di verificare costantemente l'esistenza delle condizioni per la continuità aziendale. La sua vigilanza si sostanzia nel verificare la conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica, senza valutare l'opportunità gestionale della scelta. Inoltre tale organo deve suggerire, in assenza del ruolo propulsivo dell'organo amministrativo, ogni migliore azione perché l'azienda esca dalle secche del declino. L'organo di controllo deve anche vigilare che la compagine aziendale non utilizzi in modo improprio gli strumenti di risanamento offerti dal legislatore.

Diventa importante per l'azienda in crisi dialogare con i creditori, banche e fornitori. Il sostegno per una continuità aziendale passa da loro.

Conclusioni

Il ruolo dell'aziendalista è centrale nelle varie fasi che accompagnano l'azienda. La competenza di natura contabile ed amministrativa oltre che giuridica, l'esperienza legata a momenti vissuti di operazioni straordinarie, il ruolo che può giocare nelle richiamate procedura di carattere giudiziario ma anche extragiudiziario ne fanno un attore insostituibile nel panorama dei soggetti che possono condurre l'azienda verso la soluzione di una crisi.

Il pensiero dell'aziendalista poi dovrebbe avere *“una precisa e chiara collocazione dentro l'azienda, al centro dell'azienda”*¹⁷; L'aziendalista deve ispirare le “buone prassi” della amministrazione e non deve essere interpellato soltanto per gestire i momenti di crisi.

Il suo ruolo infatti è essenziale e, allo stesso tempo, poliedrico poiché deve tendere a determinare ed interpretare le eventuali correlazioni esistenti tra le variabili che condizionano l'intero funzionamento dell'azienda. Rendendo visibili tali relazioni è possibile tratteggiare – in qualsiasi momento della vita aziendale – le minacce e le opportunità, i punti di forza e quelli di debolezza, consentendo, da un lato, che il soggetto economico possa prendere consapevolezza del reale contesto aziendale e che, dall'altro lato, possano essere formulati validi suggerimenti su come gestire i diversi processi aziendali al fine di realizzare in modo compiuto il progetto imprenditoriale.

¹⁷ Cfr. Umberto Bertini, *Nota sulla “cultura aziendale”*, p. 34, in Sidrea, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*. Documento pubblicato sul sito www.sidrea.it.

Riferimenti bibliografici

- Adamo S. (2019), *Il nuovo codice della crisi è già in crisi?*, in Rirea, n. 9, 10, 11, 12.
- Amaduzzi A. (1949), *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U., *Nota sulla "cultura aziendale"*, in Sidrea, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*. Documento pubblicato sul sito www.sidrea.it
- Capaldo P. (1967), *Capitale proprio e capitale di terzi nel finanziamento d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Cassandro P.E. (1979), *Le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari.
- Costa A., Fanelli A., Tafuro A. (2013), *Il ruolo degli organi societari nella procedura di concordato preventivo*, in Rivista trimestrale dei Dottori Commercialisti n. 2
- Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2001), *Il Bilancio, terza edizione*, Giuffrè, Milano.
- Di Cagno N., Adamo S. (2021), *Il bilancio di esercizio delle imprese societarie, Modello civilistico*, Cacucci, Bari.
- Ferraris Franceschi R. (2000), *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. Cavalieri (a cura di), *Economia Aziendale vol. I attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino.
- Fortuna F. (2001), *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1982), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano.
- Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.
- Monteleone M. (2023), *Adempimenti iniziali*, in AA.VV. (a cura di Michele Monteleone), *Gli organi nel vigente codice della crisi di impresa, Esperto negoziatore, ausiliario, commissario giudiziale, liquidatore giudiziale, curatore, OCC, Prefazione di Sandro Pettinato*, Wolters Kluwer, Milano.
- Zanda G. (1974), *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano.