

**PROFILI AZIENDALISTICI E STRUMENTI DI
DIAGNOSI NELLA GESTIONE
DEI SEGNALE DI CRISI.
L'ART. 3 CCII: STRUMENTI E TECNICHE
AZIENDALISTICHE DI PREVENZIONE
E RISANAMENTO**

MARIA LUCETTA RUSSOTTO¹

SOMMARIO: Premessa introduttiva – L'art. 3 CCII come innovazione sistemica e suo legame con la dottrina aziendalistica. 2. Dalla logica organizzativa alla logica funzionale – Il passaggio dall'art. 2086 c.c. all'art. 3 CCII. 3. Sistemi informativi e strumenti di autodiagnosi – Budget, cash flow, dashboard e indicatori. 4. La diagnosi precoce e l'analisi dei segnali di crisi – Approccio multidimensionale e lettura aziendalistica dei sintomi. 5. Tecniche di intervento e risanamento operativo – Strategie di reazione interna, strumenti di controllo e governance. 6. Conclusioni – La prevenzione della crisi come espressione della cultura aziendale della sostenibilità.

1. Premessa introduttiva – L'art. 3 CCII come innovazione sistemica e suo legame con la dottrina aziendalistica

L'art. 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. n. 14/2019) rappresenta una delle innovazioni più

¹ Dottore commercialista e Professoressa nell'Università di Firenze.

Il presente contributo costituisce una rielaborazione della relazione tenuta dall'A. il 23 ottobre 2025 al Convegno "MI.MA. 2025" dal titolo "*Il patrimonio del debitore al servizio dei creditori*" organizzato a Milano Marittima da ODCEC e Fondazione Commercialisti di Ravenna unitamente a UNIBO Ravenna e OCC Romagna.

significative del recente diritto dell'impresa, poiché segna il passaggio da una concezione reattiva della crisi a una logica pienamente preventiva e gestionale. La norma introduce, infatti, una prospettiva che integra diritto e economia aziendale, valorizzando il ruolo dell'imprenditore come soggetto chiamato non solo ad amministrare, ma a **presidiare la continuità aziendale attraverso l'adozione di assetti e strumenti idonei a rilevare tempestivamente gli squilibri** economico-finanziari. Tale impostazione segna un'evoluzione culturale prima ancora che giuridica: la crisi non è più intesa come evento improvviso, ma come processo rilevabile e gestibile se intercettato con adeguati strumenti di diagnosi precoce.

La portata innovativa dell'art. 3 si coglie nella sua **autonomia concettuale rispetto all'art. 2086, comma 2, c.c.**, cui pure si coordina in termini sistemici. Se quest'ultimo sancisce l'obbligo per l'imprenditore di dotarsi di assetti organizzativi adeguati, l'art. 3 CCII ne precisa la finalità funzionale, riconducendola alla **rilevazione anticipata della crisi e alla salvaguardia della continuità aziendale**. La norma, in tal senso, trasforma un principio organizzativo in un vero e proprio **dovere di governance preventiva**, coerente con la visione anticipatoria della Direttiva (UE) 2019/1023.

Sul piano aziendalistico, la disposizione si inserisce nel solco della dottrina che, da Onida in poi, ha inteso l'impresa come **sistema vitale** il cui equilibrio è il risultato dinamico di relazioni interne ed esterne continuamente da presidiare. Come scriveva Onida, «l'economia aziendale è la scienza che studia le condizioni di esistenza e di prosperità delle aziende, considerate come istituti economici ordinati e durevoli»²L'art. 3 CCII si pone, in questa prospettiva, come la formalizzazione normativa di un principio aziendalistico classico: la continuità dell'impresa è garantita solo se il sistema direzionale è in grado di **prevedere, misurare e correggere per tempo gli scostamenti dagli equilibri originari**.

² P. Onida, *Economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1971, p. 15.

Questa impostazione trova risponidenza nelle riflessioni di Coda, secondo cui la funzione direzionale si sostanzia nella capacità dell'impresa di **governare la complessità e di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente economico**, assicurando coerenza tra decisioni, risorse e obiettivi strategici³. L'art. 3 introduce dunque nel diritto positivo ciò che la teoria aziendalistica aveva già enunciato come principio fondamentale di "economicità dinamica": la necessità di mantenere nel tempo l'equilibrio tra impieghi e fonti, tra efficienza operativa e sostenibilità finanziaria.

Guatri ha ulteriormente precisato che il momento del disequilibrio, se interpretato in chiave gestionale, può e deve essere affrontato con strumenti di **"turnaround management"**, ossia con azioni tempestive di diagnosi e risanamento che consentano all'impresa di ritrovare la propria capacità di creazione di valore⁴. L'art. 3 CCII sembra recepire proprio questa visione, traducendo la cultura del *turnaround* in un **dovere giuridico di prevenzione**.

In questa prospettiva, la norma non introduce soltanto nuovi adempimenti formali, ma ridefinisce la stessa nozione di "governo dell'impresa" come insieme di strumenti, processi e competenze volti a **presidiare la sostenibilità prospettica**. Essa richiama l'impresa a una gestione consapevole e proattiva, in cui la misurazione costante dei risultati e la capacità di anticipare le deviazioni assumono valore non solo economico ma anche etico, poiché espressione di una **responsabilità verso gli stakeholder e verso la collettività economica**⁵.

³ V. Coda, *L'economia aziendale come scienza del governo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1988, p. 42.

⁴ L. Guatri, *Turnaround: risanamento e ritorno al valore*, Milano, Egea, 1995, p. 23.

⁵ G. Zanda, *La valutazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 67.

2. Dalla logica organizzativa alla logica funzionale: l'evoluzione dal principio di adeguatezza ex art. 2086 c.c. alla finalità preventiva dell'art. 3 CCII

L'art. 2086, comma 2, del codice civile — nella formulazione introdotta dal D.L. 14/2019 — ha sancito un principio fondamentale: l'imprenditore ha il dovere di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa**. Tuttavia, questa previsione, pur innovativa, si collocava ancora in una prospettiva prevalentemente **strutturale e statica**, volta a garantire la correttezza amministrativa e la regolarità dei flussi informativi. L'art. 3 del Codice della Crisi, invece, ne rappresenta il necessario sviluppo funzionale, poiché collega tale adeguatezza a una finalità concreta: **la rilevazione tempestiva dei segnali di crisi e la salvaguardia della continuità aziendale**.

In questa transizione dalla logica organizzativa a quella funzionale si riflette una profonda evoluzione culturale. L'impresa non è più soltanto chiamata a dotarsi di un assetto coerente con la propria struttura, ma deve **dimostrare l'efficacia operativa di tali assetti nel prevenire e diagnosticare gli squilibri**. Ciò implica che l'adeguatezza non sia più valutabile solo in termini di "esistenza" di procedure, ma in termini di **funzionalità rispetto alla capacità di controllo e di previsione**. Come ha osservato Dainelli, «gli assetti sono adeguati non quando formalmente presenti, ma quando realmente in grado di intercettare le deviazioni dagli equilibri economico-finanziari prima che degenerino in crisi»⁶.

Da un punto di vista aziendalistico, tale passaggio si traduce nel riconoscimento della **funzione dinamica del controllo direzionale**. La pianificazione, il budgeting, la contabilità analitica e la reportistica non rappresentano meri strumenti tecnici, ma **meccanismi vitali di autodiagnosi** che consentono di trasformare l'informazione contabile in conoscenza utile alla

⁶ F. Dainelli, *Indicatori e segnali della crisi d'impresa*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 58.

decisione. Zanda definisce questi processi come “strumenti cognitivi di governo”, in quanto permettono di misurare in tempo reale la coerenza tra decisioni strategiche e risultati ottenuti⁷.

L’art. 3 CCII, in questa prospettiva, può essere letto come un dispositivo di **traduzione normativa della funzione di controllo direzionale**: esso impone all’imprenditore di passare da un approccio ex post, centrato sulla verifica dei risultati, a un approccio ex ante, orientato alla **previsione degli scostamenti e alla gestione anticipata del rischio**. È un salto concettuale che porta la dimensione giuridica a coincidere con quella gestionale, fondendo il principio di responsabilità con quello di economicità dinamica.

Guatri, nella sua riflessione sul *turnaround management*, sottolineava come la capacità di risanare un’impresa dipenda in primo luogo dalla sua abilità di **rilevare precocemente i segnali di deterioramento**, poiché «la crisi non è un evento improvviso, ma il punto terminale di un processo di progressiva erosione degli equilibri aziendali»⁸. L’art. 3 recepisce pienamente questa logica, richiedendo che i sistemi informativi aziendali siano progettati non solo per rendicontare, ma per **prevedere e correggere**.

Il principio di adeguatezza si trasforma così in **principio di proattività**: non basta che l’impresa “disponga” di assetti, ma deve dimostrare di “saperli usare” per generare un flusso informativo continuo e tempestivo, capace di supportare decisioni correttive. Come osserva Coda, «la direzione d’impresa è un’attività anticipatoria, che mira a costruire il futuro anziché subirlo»⁹. In questa chiave, l’art. 3 CCII si presenta come una norma *evolutiva*, che spinge l’impresa verso

⁷ G. Zanda, *La valutazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 73.

⁸ L. Guatri, *Turnaround: risanamento e ritorno al valore*, Milano, Egea, 1995, p. 41.

⁹ V. Coda, *L’economia aziendale come scienza del governo dell’impresa*, Milano, Giuffrè, 1988, p. 55.

un modello di **governance predittiva**, fondato su dati, analisi e competenze gestionali integrate.

Si afferma così un principio nuovo nella disciplina economico-giuridica dell'impresa: la **funzionalità preventiva** diventa misura dell'adeguatezza organizzativa. La capacità di anticipare la crisi, di leggere i segnali deboli e di reagire tempestivamente diviene non solo requisito tecnico, ma **espressione della qualità direzionale e della buona governance**. È questo il significato più profondo dell'art. 3: spostare il baricentro del sistema da un obbligo di conformità a un dovere di consapevolezza, trasformando la gestione in un processo di apprendimento continuo.

3. Sistemi informativi e strumenti di autodiagnosi: budget, cash flow, dashboard e indicatori

L'efficacia preventiva dell'art. 3 CCII trova la propria realizzazione concreta nella capacità dell'impresa di costruire **sistemi informativi integrati e strumenti di autodiagnosi** idonei a fornire in tempo reale una rappresentazione attendibile dell'equilibrio economico-finanziario. La norma, infatti, non introduce meri obblighi contabili, ma sollecita una **rivoluzione cognitiva** nel modo in cui l'impresa percepisce, elabora e utilizza le informazioni di gestione. La prevenzione della crisi diviene, in questa prospettiva, una funzione informativa e direzionale, prima ancora che giuridica.

In chiave aziendalistica, il sistema informativo rappresenta il **nervo vitale del controllo direzionale**. Esso deve consentire di raccogliere, elaborare e interpretare i dati provenienti dalle diverse aree aziendali, trasformandoli in indicatori capaci di misurare la sostenibilità operativa e finanziaria dell'impresa. Come osserva Zanda, «la funzione informativa è il presupposto indispensabile per la conoscenza e, dunque, per il governo: non si può dirigere ciò che non si conosce»¹⁰.

¹⁰ G. Zanda, *La valutazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 89.

Tra gli strumenti di autodiagnosi più significativi si collocano il **budget economico e finanziario**, il **piano di tesoreria** e l'**analisi dei flussi di cassa prospettici**. Questi strumenti, se correttamente progettati, consentono di anticipare l'emersione di tensioni finanziarie e di individuare le aree di inefficienza gestionale. In particolare, il *cash flow statement* rappresenta la base empirica della diagnosi: esso fornisce una lettura dinamica della capacità dell'impresa di generare risorse interne e di far fronte agli impegni a breve termine. Guatri ricorda come «la crisi nasce quasi sempre da una cattiva gestione dei flussi di cassa più che da una perdita economica in senso stretto»¹¹.

Un ruolo centrale spetta poi ai **dashboard di monitoraggio** e agli strumenti di *business intelligence*, che permettono di visualizzare in modo sintetico gli indicatori di performance, confrontandoli con obiettivi, soglie di allerta e trend storici. Queste tecnologie, coerenti con la logica del *continuous monitoring* promossa anche dalla Direttiva (UE) 2019/1023, favoriscono un approccio predittivo alla gestione e consentono una **rilevazione tempestiva dei segnali di deterioramento**. Come afferma Dainelli, «l'innovazione digitale ha reso possibile una gestione anticipatoria dei rischi, ma ciò richiede una cultura aziendale capace di interpretare i dati e di tradurli in decisioni»¹².

Il sistema informativo, tuttavia, non può essere considerato un mero supporto tecnico: la sua efficacia dipende dal **grado di consapevolezza e competenza del management**. Solo un gruppo dirigente che padroneggi i principi di economia aziendale e controllo di gestione è in grado di leggere correttamente gli scostamenti, distinguendo le oscillazioni fisiologiche dai sintomi patologici della crisi. Come insegna

¹¹ L. Guatri, *Turnaround: risanamento e ritorno al valore*, Milano, Egea, 1995, p. 58.

¹² F. Dainelli, *Indicatori e segnali della crisi d'impresa*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 91.

Coda, «la conoscenza economica non ha valore se non è orientata all'azione»¹³.

In questo contesto, il concetto di *adeguatezza funzionale* degli assetti si concretizza nella capacità di mantenere **un flusso informativo circolare**, che parta dalla contabilità generale, si traduca in analisi economico-finanziarie e ritorni alla direzione come supporto decisionale. L'art. 3 CCII valorizza questa visione sistemica, in cui ogni dato contabile assume valore conoscitivo solo se inserito in un processo di interpretazione integrata. Onida già osservava che «la contabilità è tanto più utile quanto più è in grado di esprimere la realtà dinamica dell'impresa, non la sua fotografia statica»¹⁴.

Da questa prospettiva emerge il vero significato dell'autodiagnosi aziendale: non un controllo burocratico, ma un **processo conoscitivo e gestionale** fondato su dati di qualità, misurazioni periodiche e indicatori predittivi. Il compito dell'imprenditore non è solo verificare, ma comprendere; non solo misurare, ma anticipare. In questa capacità di lettura e reazione tempestiva si manifesta la sostanza dell'art. 3: la prevenzione come metodo di governo.

4. La diagnosi precoce e l'analisi dei segnali di crisi: approccio multidimensionale e lettura aziendalistica dei sintomi

La **diagnosi precoce** rappresenta il nucleo operativo dell'art. 3 CCII: è il momento in cui il sistema di rilevazione aziendale si traduce in conoscenza utile per distinguere le **difficoltà transitorie** dai **disequilibri strutturali**. La norma, infatti, impone di osservare l'impresa nella sua dimensione dinamica, attraverso una lettura integrata di indicatori economici, patrimoniali, finanziari e organizzativi, capace di restituire un quadro realistico della sua vitalità complessiva. In chiave

¹³ V. Coda, *L'economia aziendale come scienza del governo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1988, p. 63.

¹⁴ P. Onida, *Economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1971, p. 34.

aziendalistica, la diagnosi della crisi non è mai riducibile a un singolo indice o a una soglia quantitativa: essa richiede un approccio sistemico, capace di cogliere l'interdipendenza tra le variabili economiche e la struttura di governance.

Guatri definisce la diagnosi aziendale come «il processo cognitivo attraverso il quale si identificano le cause e gli effetti degli squilibri, al fine di progettare gli interventi di riequilibrio»¹⁵. Tale processo, per essere efficace, deve fondarsi su dati affidabili, indicatori coerenti e capacità interpretativa. L'analisi quantitativa è il punto di partenza, ma la vera diagnosi risiede nella **interpretazione causale** dei fenomeni. In tal senso, la dottrina aziendalistica distingue tra **cause endogene** (inefficienze gestionali, errori strategici, rigidità organizzative) e **cause esogene** (mutamenti del mercato, shock macroeconomici, variazioni del costo del capitale). Solo la mappatura congiunta di questi fattori consente di comprendere la natura e la reversibilità della crisi.

Come osserva Dainelli, «gli indicatori quantitativi sono segnali, non sentenze: indicano una direzione, ma non sostituiscono il giudizio manageriale»¹⁶. La diagnosi efficace, dunque, non consiste nell'applicazione automatica di soglie numeriche, ma nella **valutazione critica della loro significatività rispetto al modello di business** e alla struttura finanziaria dell'impresa. Un calo del margine operativo, ad esempio, può derivare tanto da un temporaneo rallentamento della domanda quanto da un deterioramento strutturale della competitività: solo l'analisi qualitativa consente di distinguere le due situazioni.

L'approccio multidimensionale richiesto dall'art. 3 implica l'utilizzo combinato di strumenti di misurazione: **DSCR, indici di liquidità, rotazione del capitale circolante, indici di redditività**, ma anche analisi qualitative come il monitoraggio

¹⁵ L. Guatri, *Turnaround: risanamento e ritorno al valore*, Milano, Egea, 1995, p. 67.

¹⁶ F. Dainelli, *Indicatori e segnali della crisi d'impresa*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 112.

del turn-over del personale chiave, della capacità innovativa e dell'efficienza organizzativa. Tali dimensioni, integrate, forniscono una rappresentazione olistica dell'impresa come sistema vitale. Onida anticipava questa visione, affermando che «l'impresa non è un insieme di cifre ma un organismo, e come ogni organismo la sua salute non si giudica da un solo parametro»¹⁷.

In questa prospettiva, la diagnosi precoce non è solo una funzione tecnica, ma un **processo di apprendimento organizzativo**. La crisi, infatti, è spesso il risultato di un deficit di conoscenza: incapacità di leggere i segnali deboli, di correlare gli eventi, di reagire con tempestività. Per questo la norma richiama l'imprenditore a una responsabilità conoscitiva, ponendolo al centro di un sistema in cui l'informazione è il primo strumento di governo. Come scrive Coda, «l'efficacia della direzione aziendale si misura nella capacità di apprendere prima degli altri»¹⁸.

Zanda, dal canto suo, sottolinea che il controllo di gestione non può limitarsi alla misurazione della performance, ma deve assumere una **funzione predittiva**, capace di anticipare i segnali di instabilità attraverso l'analisi degli scostamenti sistematici tra risultati e obiettivi¹⁹. Questa funzione di *early warning* è precisamente quella che l'art. 3 intende istituzionalizzare, traducendo la diagnosi aziendalistica in un obbligo giuridico di vigilanza prospettica.

Infine, la diagnosi tempestiva si collega alla **verifica della continuità aziendale** nel medio periodo, coerente con i principi contabili nazionali e internazionali (OIC 11, IAS 1). Il *going concern* diventa così non solo un criterio di redazione del bilancio, ma un **presidio gestionale di sostenibilità**. L'impresa è sana non perché oggi in equilibrio, ma perché dispone di

¹⁷ P. Onida, *Economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1971, p. 54.

¹⁸ V. Coda, *L'economia aziendale come scienza del governo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1988, p. 81.

¹⁹ G. Zanda, *La valutazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 96.

strumenti idonei a mantenere tale equilibrio nel tempo. L'art. 3 CCII, in questa chiave, eleva la prevenzione a paradigma direzionale, espressione di una cultura aziendale fondata sulla misurazione, sulla conoscenza e sulla responsabilità.

5. Tecniche di intervento e risanamento operativo: strategie di reazione interna, strumenti di controllo e governance

La fase successiva alla diagnosi precoce, delineata implicitamente dall'art. 3 CCII, è quella dell'**intervento aziendalistico di riequilibrio**, che si sostanzia nell'adozione di misure gestionali e organizzative volte a ristabilire la redditività e la sostenibilità dell'impresa. In tale prospettiva, il legislatore non prescrive procedure formali, ma richiama l'imprenditore a un **dovere di azione razionale e tempestiva**, coerente con i principi di buon governo e con la logica della continuità economica.

Il risanamento operativo si fonda su tre direttrici fondamentali: **l'efficienza gestionale**, la **razionalizzazione della struttura dei costi** e il **ripensamento del modello di business**. Guatri definisce il risanamento come «il processo attraverso il quale l'impresa, divenuta inefficiente o in perdita, recupera le condizioni di equilibrio economico e finanziario mediante una revisione profonda dei suoi meccanismi di funzionamento»²⁰. L'intervento efficace presuppone, pertanto, la capacità di analizzare le cause del disequilibrio e di tradurle in azioni correttive concrete.

Tra le **tecniche aziendali di risanamento operativo** rientrano:

- la **pianificazione finanziaria di breve e medio periodo**, che consente di prevedere i fabbisogni di cassa e di assicurare la coerenza tra entrate e uscite;

²⁰ L. Guatri, *Turnaround: risanamento e ritorno al valore*, Milano, Egea, 1995, p. 93.

- la **riclassificazione e l'analisi dei margini di contribuzione**, per individuare aree di inefficienza produttiva o commerciale;
- la **riprogettazione dei processi e la semplificazione organizzativa**, orientate alla riduzione dei tempi e al miglior utilizzo delle risorse;
- la **valorizzazione del capitale umano** e la stabilizzazione delle competenze chiave, quale leva per il recupero della produttività;
- l'**innovazione tecnologica e digitale**, che permette di migliorare la qualità informativa e la rapidità decisionale.

Come sottolinea Coda, «la direzione d'impresa deve interpretare la crisi non come un arresto, ma come una spinta al cambiamento e all'innovazione»²¹. In questo senso, la crisi diviene un'opportunità di apprendimento organizzativo, nella quale la capacità di riorganizzare i processi, ridefinire le priorità e rinnovare le competenze costituisce la vera misura dell'efficacia direzionale.

La **governance del risanamento** assume, in tale contesto, una funzione centrale. L'art. 3, coordinato con l'art. 2086 c.c., attribuisce alla direzione aziendale la responsabilità di assicurare il *governo del cambiamento*, attraverso un sistema di monitoraggio continuo degli obiettivi, degli scostamenti e dei risultati intermedi. La buona governance si manifesta, quindi, nella **capacità di anticipare le deviazioni e di correggere in tempo le decisioni**. Zanda individua in questa funzione di "direzione anticipatoria" il nucleo della performance aziendale, osservando che «il valore si crea non solo nell'efficienza dell'agire, ma nella tempestività del reagire»²².

Un ruolo decisivo è svolto dagli **strumenti di controllo direzionale**, che devono essere integrati in un circuito

²¹ V. Coda, *L'economia aziendale come scienza del governo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1988, p. 97.

²² G. Zanda, *La valutazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 108.

informativo coerente: *reporting periodico*, *KPI* selezionati, analisi degli scostamenti e *stress testing* su variabili critiche. L'obiettivo è costruire un **sistema di retroazione** che consenta di misurare in tempo reale l'efficacia delle azioni correttive. Come rileva Dainelli, «il monitoraggio è efficace solo se traduce l'informazione in decisione, e la decisione in comportamento organizzativo»²³.

Accanto agli strumenti quantitativi, è indispensabile il presidio qualitativo della **cultura del controllo**, ossia l'orientamento del management a interpretare il dato non come vincolo ma come fonte di apprendimento. L'impresa che apprende è quella che misura, valuta, corregge e riprogetta. Onida anticipava questa visione, sottolineando che «il controllo non è un'attività ispettiva, ma una forma di conoscenza che consente all'impresa di comprendere sé stessa»²⁴.

Infine, il risanamento aziendale non può prescindere da un rafforzamento del **clima di fiducia interna ed esterna**. L'art. 3, nella sua ratio più profonda, collega la stabilità economico-finanziaria alla **credibilità della governance**: la trasparenza informativa, la correttezza dei comportamenti e la coerenza delle scelte rappresentano fattori di sostenibilità tanto quanto gli indicatori economici. In ciò si coglie il legame tra prevenzione della crisi e responsabilità sociale dell'impresa: la capacità di reagire in modo ordinato e consapevole è una forma di accountability verso tutti gli stakeholder, e dunque un segno di buona amministrazione nel senso pieno del termine.

6. Conclusioni – La prevenzione della crisi come espressione della cultura aziendale della sostenibilità

L'art. 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza segna un punto di svolta nel modo di intendere il governo dell'impresa, introducendo nel diritto positivo ciò che la dottrina

²³ F. Dainelli, *Indicatori e segnali della crisi d'impresa*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 128.

²⁴ P. Onida, *Economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1971, p. 62.

aziendalistica aveva da tempo riconosciuto come principio cardine: la **sostenibilità dell'impresa** come equilibrio dinamico, da perseguire attraverso strumenti di conoscenza, controllo e adattamento. La norma, ponendo al centro la **prevenzione** e la **diagnosi tempestiva**, riconduce la responsabilità imprenditoriale al suo significato più profondo: garantire la vitalità del sistema aziendale nel tempo, in coerenza con i principi dell'economicità e della continuità.

In questa prospettiva, la **crisi** non è più soltanto un fallimento gestionale o un momento patologico, ma diviene parte integrante del ciclo vitale dell'impresa, una fase in cui si misura la capacità direzionale di apprendere e di reagire. Come sottolinea Guatri, «la crisi è una fase naturale del ciclo dell'impresa, che può essere superata se il management possiede gli strumenti per comprenderla e la volontà di correggerla»²⁵. L'art. 3 CCII istituzionalizza questa visione evolutiva, trasformando la gestione della crisi in una **funzione ordinaria della governance**, non più eccezionale o emergenziale.

Coda interpreta tale prospettiva come una forma di “razionalità estesa”, in cui la direzione d'impresa è chiamata non solo a conseguire risultati economici, ma a **preservare le condizioni della propria sopravvivenza nel lungo periodo**, conciliando efficienza, equilibrio finanziario e responsabilità verso gli stakeholder²⁶. È proprio in questo intreccio tra razionalità economica e responsabilità sociale che la prevenzione della crisi assume valore etico, oltre che tecnico: il buon imprenditore è colui che previene il danno non solo per sé, ma per la collettività economica che gravita intorno all'impresa.

L'art. 3, dunque, può essere letto come il **manifesto giuridico della sostenibilità aziendale**, in quanto riconosce che la continuità non è garantita da regole formali, ma da comportamenti organizzativi fondati su conoscenza, previsione

²⁵ L. Guatri, *Turnaround: risanamento e ritorno al valore*, Milano, Egea, 1995, p. 134.

²⁶ V. Coda, *L'economia aziendale come scienza del governo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1988, p. 119.

e trasparenza. Dainelli, in questa linea, osserva che «la sostenibilità economico-finanziaria è il risultato di un processo consapevole di misurazione e di governo: non esiste equilibrio senza conoscenza, né conoscenza senza dati attendibili»²⁷

Zanda, dal canto suo, sottolinea che la performance aziendale deve essere intesa non come esito statico, ma come «processo di apprendimento continuo che consente all'impresa di mantenere e accrescere nel tempo la propria capacità di creare valore»²⁸. In questa visione, la prevenzione della crisi diventa sinonimo di **competenza direzionale**, e l'art. 3 CCII appare come la formalizzazione normativa della cultura del *continuous improvement* e del *learning organization* che la dottrina economico-aziendale ha da sempre auspicato.

Onida aveva già indicato, più di mezzo secolo fa, la via maestra: «l'equilibrio aziendale non è un punto di arrivo, ma una condizione da mantenere attraverso un incessante sforzo di adattamento»²⁹. Questa affermazione, nella sua semplicità, riassume l'essenza del nuovo paradigma introdotto dal Codice della Crisi: il governo dell'impresa non è più reattivo, ma proattivo; non si limita a constatare la crisi, ma la previene.

In conclusione, l'art. 3 CCII non è soltanto una norma di disciplina organizzativa, ma un **principio di civiltà economica**. Esso richiama l'impresa a un modello di gestione fondato su consapevolezza, competenza e responsabilità, trasformando la prevenzione della crisi in una **dimensione della sostenibilità**. È in questo orizzonte che il diritto incontra l'economia aziendale e che la scienza della gestione si traduce in norma: nella convinzione che la conoscenza e la previsione siano le vere forme della buona governance.

²⁷ F. Dainelli, *Indicatori e segnali della crisi d'impresa*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 143.

²⁸ G. Zanda, *La valutazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 121.

²⁹ P. Onida, *Economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1971, p. 78.