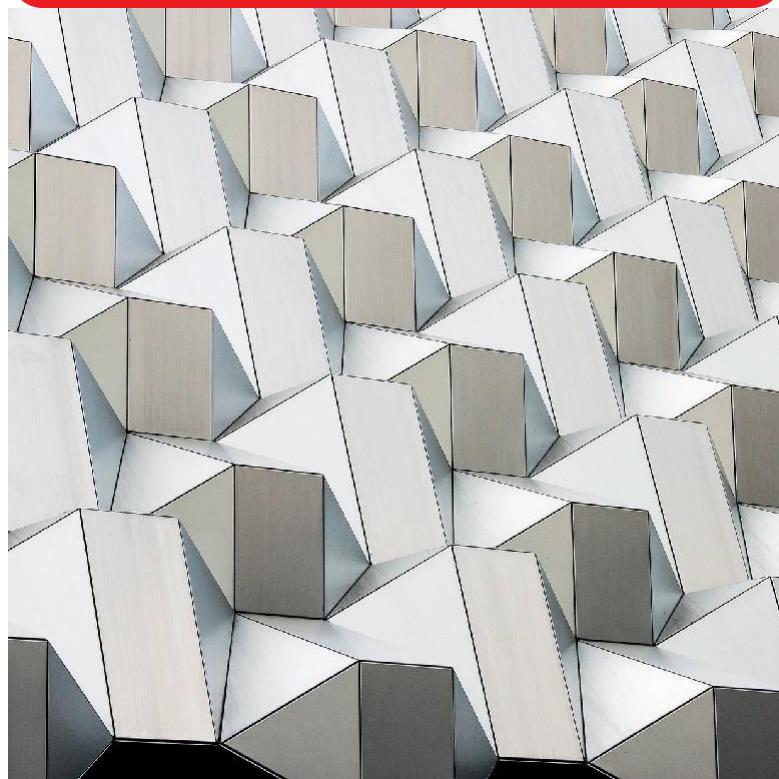


RIVISTA DI Studi  
Manageriali



VOL. 1 • N. 1

2025



d

RIVISTA DI **Studi**  
**Manageriali**

VOL. 1 • N. 1

2025



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2025

# RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMA)

**Direttore responsabile:** Prof. Mario Calabrese, Sapienza Università di Roma

**Direttore scientifico:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

## Comitato scientifico

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)

Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)

Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)

Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)

Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torcuato de Tella, Buenos Aires)

Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)

Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)

Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)

Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)

Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)

Prof. Andres Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)

Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)

Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)

Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

## Comitato di redazione

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno

Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia

Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Pietro Vito, Ricercatore di tipo A Dip. Di Management, Sapienza Università di Roma

Alessia Sciarrone, Dottoranda Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Segretario del Comitato di Redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma

Mail: [segreteria.risma@gmail.com](mailto:segreteria.risma@gmail.com)

[https://web.uniroma1.it/dip\\_management/rivista-di-studi-manageriali-risma](https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma)

N° Reg. Tribunale: Rivista telematica scientifica finanziata da Sapienza Università di Roma  
iscritta al Registro Stampa del Tribunale civile di Roma n.79/20

ISSN: 2784-8531

Copyright © 2025

**Sapienza Università Editrice**

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

[editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Pubblicato a dicembre 2025



Quest'opera è distribuita  
con licenza Creative Commons 4.0 International  
diffusa in modalità *open access*.

Impaginazione/layout a cura di: redazione RiSMA.

In copertina: foto di Free-Photos da Pixabay.

<b>1. Il superamento del termine annuale nelle misure protettive e cautelari.</b>	<b>7</b>
<i>Antonino La Malfa</i>	
<b>2. Il ruolo degli istituti di credito nella composizione negoziata della crisi d'impresa: un nuovo galateo tra diritto e responsabilità.</b>	<b>14</b>
<i>Michele Monteleone</i>	
<b>3. La vendita dell'azienda nella composizione negoziata.</b>	<b>19</b>
<i>Claudio Tedeschi</i>	
<b>4. La causalità omissiva nell'attività degli organi di controllo nella crisi d'impresa.</b>	<b>24</b>
<i>Francesco Fimmanò</i>	
<b>5. La distribuzione del valore nel concordato preventivo.</b>	<b>37</b>
<i>Giuseppe Sancetta</i>	
<b>6. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: il nuovo approccio imposto dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII).</b>	<b>42</b>
<i>Vincenzo Sanguigni</i>	
<b>7. Governare la complessità nella sanità digitale: riflessioni sistemiche sulla distanza cognitiva tra pazienti e operatori.</b>	<b>46</b>
<i>Francesco Caputo, Cristina Cervino</i>	
<b>8. Il Project Risk Management tra pratica e strategia: un'indagine empirica su RFI.</b>	<b>64</b>
<i>Giovanni Conte, Andrea Viafora</i>	



## Il superamento del termine annuale nelle misure protettive e cautelari

**Pres. Antonino La Malfa**  
Presidente Tribunale di Velletri

Il contributo deriva dalla relazione tenuta dall'Autore in occasione del *Secondo Convegno RISMa – Rivista Italiana di Studi Manageriali* (Sapienza Università di Roma, 22 novembre 2024). Il testo è pubblicato nella forma propria dell'intervento orale rielaborato e, pertanto, non adotta la struttura canonica dell'articolo scientifico.

La composizione negoziata persegue lo scopo di favorire l'emersione anticipata della crisi dell'impresa, al fine di attuarne il possibile risanamento quando ancora la situazione finanziaria ed economica non è completamente deteriorata.

Essa costituisce un percorso che si dipana al di fuori dall'ambito giudiziale, e tuttavia è prevista nel corso suo svolgimento, perché possa essere utilmente portata a compimento, la possibilità di chiedere in sede giudiziale le misure protettive o cautelari finalizzate ad impedire che le aggressioni dei creditori o dei terzi possano vanificare le possibilità di riuscita.

Un report Unioncamere del maggio 2024 dice che il 76% delle imprese che ha ricorso alla CN ha richiesto anche l'applicazione di misure protettive, a dimostrazione della particolare importanza che esse assumono per la protezione delle trattative di risanamento.

Le misure protettive e cautelari sono definite dall'art. 1 art. 8 del Codice della crisi, rispettivamente quali “misure temporanee richieste dal debitore per evitare che determinate azioni o condotte dei creditori possano pregiudicare, sin dalla fase delle trattative, il buon esito delle iniziative assunte per la regolazione della crisi o dell'insolvenza, anche prima dell'accesso a uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza” e “provvedimenti cautelari emessi dal giudice competente a tutela del patrimonio o dell'impresa del debitore, che appaiano secondo le circostanze più idonei ad assicurare provvisoriamente il buon esito delle trattative, gli effetti degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e delle procedure di insolvenza e l'attuazione delle relative decisioni”.

Le principali differenze tra le due misure, uguali essendo invece le finalità, risiedono nel contenuto e nelle modalità con cui vengono concesse e attuate.

Il contenuto delle prime è indicato dall'art. 18 (*i creditori interessati non possono acquisire diritti di prelazione se non concordati con l'imprenditore, non possono iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari sul patrimonio, le prescrizioni rimangono sospese e le decadenze non si verificano*) e lo schema applicativo è simile a quello delle misure protettive previste per gli strumenti di regolazione della crisi, e dunque con l'automatic stay legato alla pubblicazione della domanda nel registro delle imprese, cui deve seguire la conferma da parte del giudice.

Le misure cautelari hanno invece contenuto atipico e sono menzionate nell'art. 19, norma volta a regolare la procedura di conferma o concessione. Non è previsto ovviamente l'automatic stay, ma devono essere di volta in volta concesse e ne deve essere richiesto e precisato il contenuto specifico di volta in volta.

Per entrambe, l'intervento del giudice è conseguenza dell'idoneità degli effetti che ne derivano

a comprimere i diritti dei terzi e dei creditori e della necessità di verificare la sussistenza dei presupposti di tipo procedurale/formale o sostanziale.

La durata massima delle misure protettive all'interno della composizione negoziata è di 240 giorni (mentre la durata massima della composizione negoziata stessa è di un anno). La durata complessiva delle misure protettive, anche cumulandola con quella prevista nelle procedure di ristrutturazione, è di un anno.

Ciò premesso, il tema che intendo affrontare è quello della durata delle misure protettive, quantomai importante e complesso se si considera che in concreto i tempi necessari per condurre utilmente a termine le trattative e i tentativi di risanamento sono decisamente più lunghi di un anno, considerando anche le tempistiche non brevi che necessitano ad alcuni soggetti di rilevante dimensione, come ad esempio le banche o l'Agenzia delle Entrate, per assumere le deliberazioni necessarie.

Sull'argomento si sono espressi due provvedimenti autorevoli e di particolare interesse, assunti in tempi recenti.

Il primo è il decreto Trib. Mi 7.7.24<sup>1</sup>, adottato in una procedura di composizione negoziata della crisi in cui il termine di 240 giorni delle misure protettive era prossimo alla scadenza e l'impresa aveva richiesto al tribunale l'adozione della misura cautelare selettiva dell'inibizione ad alcuni creditori procedenti dal promuovere azioni esecutive o cautelari sul proprio patrimonio. Premesso che l'esperto aveva espresso parere favorevole sulla funzionalità delle misure individuate ad assicurare il buon esito delle trattative, *“dando atto della concretezza delle prospettive di risanamento, della sussistenza di trattative in stadio avanzato che consentiranno alla società di chiedere l'omologazione di un accordo di ristrutturazione ad efficacia estesa e che le misure cautelari richieste sono funzionali ad assicurare la prosecuzione e il buon esito delle trattative in corso”*, ha ritenuto il giudice che la domanda cautelare potesse essere accolta sulla base del rilievo che nel sistema di protezione individuato dal Codice le istanze cautelari possono essere formulate non solo contestualmente alla richiesta di nomina dell'esperto, ma anche in un momento successivo, per tutto il corso della composizione negoziata, in tutti i casi in cui sopraggiungono situazioni che richiedono l'adozione di specifiche misure. Il Tribunale ha rilevato anche che questo indirizzo è in linea con la disciplina delle misure protettive, che possono essere richieste sia immediatamente ai sensi dell'art.18 comma 1 CCII con l'istanza di nomina dell'esperto, sia anche successivamente, e ha osservato che il termine di duecentoquaranta giorni stabilito dall'art.19 comma 5 va riferito, per espressa previsione, alle misure generalizzate che paralizzano l'introduzione o la generale prosecuzione delle azioni esecutive e cautelari sul patrimonio sui beni e sui diritti con i quali viene esercitata l'attività di impresa, mentre nel caso esaminato era stato richiesto un provvedimento specifico nei confronti di destinatari determinati, che non dà luogo all'elusione del vincolo di legge.

Questo provvedimento riprende un punto fondamentale e sottolinea la differenza sostanziale tra le misure protettive, che hanno contenuto predeterminato e si indirizzano genericamente con riguardo a tutti i terzi e i creditori che si trovino nelle situazioni indicate dall'art. 18, comma 3 del Codice della crisi, determinando quell'ombrelllo protettivo che dà luogo ad una situazione di tutela allargata ed automatica, rispetto alle misure cautelari, che invece sono individualmente

---

<sup>1</sup> Pubblicato online in Diritto della Crisi

selezionate nel contenuto e si attivano solo con l'emissione del provvedimento giurisdizionale. Non si poneva nel caso esaminato il tema del superamento del limite normativo unionale di un anno (come invece in quello seguente esaminato dal Tribunale di Roma di cui tra poco), in relazione al tempo massimo di durata imposto dalla Direttiva europea n. 1023/2019 del 20 giugno 2019, che non è di 240 giorni previsti per la composizione negoziata, ma di un anno, in base all'art. 6, comma 1.

Questo secondo argomento è stato esaminato invece dal Tribunale di Roma 14.10.2024, inedito, che ha negato che attraverso un provvedimento cautelare possa essere superato il termine massimo di protezione di un anno previsto dall'art. 8 del Codice della crisi.

Nell'ipotesi esaminata dal Tribunale capitolino vi era un concordato semplificato di gruppo di alcune imprese delle quali, alcune avevano già svolto la composizione negoziata, nell'ambito della quale avevano usufruito delle misure protettive e consumato tutto il tempo a loro disposizione.

Proprio in relazione alla prospettazione del concordato del gruppo anche tali imprese, che già erano state beneficiarie del termine annuale di protezione, avevano richiesto di poter nuovamente usufruire in sede cautelare di una sospensione delle azioni esecutive che nel frattempo erano state intraprese, deducendo appunto che in tale contesto il limite di un anno non operasse in sede cautelare.

Il Tribunale ha dato a tale domanda risposta negativa, sostenendo che la concessione in via cautelare della sospensione delle azioni esecutive per una durata che superi il termine massimo sarebbe inammissibile per violazione del disposto dell'art. 6, comma 1 della Direttiva Insolvency che, quale norma di diritto unionale sovraordinata, ha carattere preceettivo e impone al giudice una interpretazione del diritto italiano ad essa conforme. Secondo questo provvedimento, pur se la Direttiva consente l'adozione di misure di salvaguardia del patrimonio dell'impresa in composizione negoziata o in procedura di regolazione della crisi e pur se è assente nel diritto italiano un espresso divieto di adottare una misura cautelare che consenta di superare il termine massimo di durata delle misure protettive di un anno, il giudice sarebbe necessitato ad una interpretazione del Codice che rispetti il divieto posto dalla normativa europea “al fine di garantire il giusto equilibrio tra i diritti del debitore e quelli dei creditori” (considerando n. 35). Per altro verso, si è ritenuto che concedere la cautela della sospensione delle azioni esecutive, ritenendo che in questo caso spetti al giudice tanto la valutazione in concreto della sussistenza dei presupposti, quanto il bilanciamento del sacrificio subito dal terzo con la salvaguardia delle trattative, costituirebbe un illegittimo aggiramento del divieto unionale. Il superamento del termine massimo sulla base di una valutazione prudenziale da parte del giudice della cautela circa i tempi della proroga, al fine di contemperare i contrapposti interessi delle parti, violerebbe pur sempre la norma sovraordinata e frustrerebbe la finalità, prefissa in sede comunitaria, di perseguire la certezza del diritto. Risulterebbe quindi la “*chiara intentio legislatoris, coerente con l'assetto interno rispettoso delle regole sovranazionali, di non creare, con le misure cautelari, uno strumento sovrapponibile alle misure protettive, ben tipizzate nel relativo contenuto, quanto piuttosto di apprestarne un'ulteriore, eventualmente complementare o integrativo alle stesse*”.

I due provvedimenti sopra riassunti non confliggono tra loro, anche se sulla richiesta di concessione della misura cautelare di sospensione delle azioni esecutive il primo contiene una pronuncia positiva e il secondo una pronuncia negativa, poiché l'uno ammette solo il

superamento del limite di 240 giorni interno alla composizione negoziata, mentre il secondo nega il superamento del limite totale di 12 mesi in una prospettiva più ampia, che riguarda la consecuzione del concordato semplificato rispetto alla precedente composizione negoziata.

Da quando il codice della crisi ha imposto per le misure protettive una durata complessiva non superiore a dodici mesi, come sopra si è già rilevato, l'importanza del fattore tempo nell'ambito delle procedure di risanamento e di superamento della crisi è emersa con grande forza. Nella pratica, questo genere di rigidità ha certamente valenza negativa, perché ostacola ogni serio e meditato sforzo per il risanamento, che necessariamente coinvolge molti soggetti che nelle loro interazioni necessitano del tempo necessario per assumere i propri impegni. Le varie incombenze necessarie per portare le procedure a compimento richiedono uno sviluppo temporale che non può essere costretto per legge, a pena di soffocare l'efficacia delle riforme per la salvaguardia della continuità aziendale.

A tal riguardo, l'esame comparato della disciplina del Codice e della Direttiva Insolvency delinea un quadro che a ben vedere è più variegato e meno monolitico di quanto a prima vista potrebbe apparire.

Se è vero che la legislazione unione ha carattere vincolante non solo per il legislatore nazionale, ma anche per gli operatori, in sede interpretativa emerge il profondo disallineamento tra il regime della direttiva 1023/19 e il Codice della crisi, che si basano su nozioni ed istituti profondamente diversi sia per il contenuto, sia per la tecnicità sottostante, sia ancora per i risvolti procedurali.

Il secondo si fonda sul binomio misure protettive – provvedimenti cautelari, mentre nella prima non è menzionato alcuno di tali istituti, ma è contenuto per ben 50 volte il riferimento alla “sospensione delle azioni esecutive individuali”, che è un effetto del tutto diverso, anche se evidentemente tra i primi e la seconda vi sono molti elementi comuni e sovrapponibili poiché una delle misure protettive o cautelare più importante è proprio la sospensione delle esecuzioni. L'art. 2 n. 4) della Direttiva definisce la sospensione delle azioni esecutive individuali come la “*la sospensione temporanea...del diritto di un creditore di far valere un credito nei confronti del debitore...*”, con un riferimento chiaro alle azioni esecutive in senso stretto, senza specifico riguardo agli altri effetti che la legge italiana riconosce alle misure protettive, quali ad esempio il blocco dei diritti di prelazione o la sospensione dei termini di prescrizione e decadenza. L'art. 6 distingue, tra l'altro, la sospensione generale, riguardante tutti i creditori, da quella limitata, relativa ad uno o più singoli creditori o categorie di creditori, anche se poi la soglia massima di dodici mesi è stabilita senza specificazioni di alcun genere.

Il sistema previsto dalla legislazione nazionale s'imperna invece su un binomio di carattere e contenuto molto differente che vede da un lato le misure protettive, quali strumenti generali predeterminati dalla legge ed operanti automaticamente, salvo convalida successiva, e dall'altro lato i provvedimenti cautelari, dal contenuto atipico e selettivo solo previa concessione del giudice su richiesta.

L'art. 8 del Codice prevede espressamente solo la durata massima di dodici mesi delle misure protettive, mentre non stabilisce alcun termine esplicito per i provvedimenti cautelari e quindi di per sé sembra non porre un limite alla possibilità di adire gli strumenti selettivi per far fronte ad ipotesi in cui non si tratta di bloccare una serie generalizzata di attacchi al patrimonio del debitore, ma solo singole iniziative esecutive.

Chiaramente, la soluzione del quesito della possibilità o meno di utilizzare lo strumento cautelare per sospendere singole azioni esecutive anche quando le misure protettive hanno consumato i dodici mesi concessi dalla legislazione nazionale non può prescindere dalla verifica della possibile presenza di un vincolo unionale, ma proprio per le differenze dei due sistemi è necessario svolgere un esame approfondito sulla portata effettiva del precezzo contenuto nella Direttiva e sulla regolamentazione reale contenuta in essa e poi sui rapporti tra la stessa e il diritto interno, con uno sforzo dare coerenza e senso al sistema, anche tenendo conto delle differenze.

Tale esame va condotto avendo sempre in mente la stella polare di entrambe le normative, che è quella di favorire la continuità e il risanamento aziendale, ciò che risulta molto difficile in presenza di regole troppo rigide, probabilmente neanche volute dal legislatore unionale.

Che le norme della Direttiva non hanno contenuto rigido, tanto per gli Stati membri in sede di normazione attuativa, quanto per l'interprete in sede applicativa, trova conferma a volte implicita e a volte esplicita, in alcune previsioni ivi contenute, a partire dalla netta distinzione tra le sospensioni generali delle azioni esecutive, che operano indistintamente su tutte le iniziative già attuate o ancora da attuare, senza che siano individualmente selezionate, e la sospensione particolare, riferibile cioè a uno o più creditori singolarmente individuati. Nei considerando nn. 30 e 31 la sospensione generale è legata alla nomina di un professionista, mentre nel considerando n. 38 è correlata alla proponibilità della procedura d'insolvenza. Tale distinzione non avrebbe ragion d'essere se non perché legata ad una differenza di disciplina e a una elasticità intrinseca che libera gli Stati di regolare diversamente le due ipotesi, anche sotto l'aspetto temporale, e consente all'interprete di non ravvisare lo stesso limite per ipotesi così diverse tra loro.

Una particolare menzione merita a questo proposito il considerando n. 34 che, dopo aver distinto sospensioni generali e sospensioni particolari (*Una sospensione delle azioni esecutive individuali può essere generale, riguardando tutti i creditori, o può interessare solo alcuni singoli creditori o categorie di creditori*), espressamente concede flessibilità agli Stati membri di escludere dalla sospensione determinate categorie di crediti in presenza di particolari circostanze. Tale indicazione manifesta che sul tema agli Stati membri è concesso un preciso ambito di elasticità nel derogare i limiti propri della sospensione, al fine di non compromettere le ragioni della ristrutturazione o delle trattative.

È questa l'elasticità di cui ha fatto uso il nostro Ordinamento, laddove ha previsto e disciplinato in modo autonomo sia sul piano sostanziale, sia su quello processuale, le misure cautelari rispetto a quelle protettive. Se tutto ciò è vero, ne consegue che il vincolo temporale annuale rimane limitato alle misure protettive, e non coinvolge invece le misure cautelari.

In linea generale, deve considerarsi che, pur a fronte di una regola temporale indistintamente rivolta sia alle sospensioni generali, sia a quelle particolari, la previsione di un termine insuperabile di sospensione sembra in realtà attagliarsi essenzialmente le misure automatiche generali di protezione, il cui dispiegarsi meccanicamente e a largo spettro è di per sé foriero di un vulnus alla certezza dei diritti e ai principi sull'esecuzione dei contratti e delle obbligazioni, con possibili gravi conseguenze per l'assetto complessivo dei rapporti giuridici che coinvolgono i terzi e i creditori interessati dalla crisi dell'impresa. Esso appare invece fuori luogo, proprio per la mancanza di un pregiudizio diffuso, nei casi in cui invece si tratta di far fronte esigenze limitate a situazioni specifiche relative ad uno o pochi soggetti. In tali situazioni

non è coinvolto e non è messo a rischio un interesse generale al regolare svolgimento dei rapporti giuridici, ma si rimane nel campo proprio dei provvedimenti cautelari che, per loro stessa natura, sfuggono a previsioni uniformanti e generalizzate e solo finalizzati ad attuare misure del caso concreto sulla base di valutazioni di merito rimesse di volta in volta alla valutazione del giudice. Rimane in tal caso l'ordinaria potestà statuale di adottare regole derogatorie e meno stringenti, legate al bilanciamento giudiziale degli interessi in gioco. Proprio per l'inidoneità delle misure cautelari a ledere i diritti in modo automatico ed indeterminato, appare più consono al carattere proprio del Regolamento ritenere che il limite annuale sia rivolto esclusivamente ad impedire che ciascuno Stato possa invece stabilire norme che - non quali eccezioni alla regola, ma in quanto generali – possano pregiudicare la stabilità dei rapporti giuridici, consentendo invece di perseguire nei singoli casi il risanamento e le finalità di ristrutturazione proprie della composizione negoziata.

Il limite di dodici mesi alla sospensione delle azioni esecutive individuali sembra concepito appunto le ipotesi in cui sia richiesta la tutela automatica e generalizzata in funzione dell'ordinario svolgimento delle trattative o delle procedure di risoluzione della crisi. Esso non impedisce invece che, nei casi in cui si pongano esigenze limitate e contingenti in relazione a singoli o pochi creditori, quando cioè non sono presenti rischi per la salvaguardia generale dei rapporti economici, possa riconoscersi al giudice di provvedere in sede cautelare in modo autonomo, anche superando tale limite.

La differenza processuale e sostanziale che esiste tra le misure protettive rispetto alle misure cautelari, che invece devono di volta in volta essere valutate e applicate dal giudice, sembra quindi rispondere ad una precisa e legittima scelta legislativa nazionale, in consonanza con le finalità proprie della normativa comunitaria. La distinzione tra misure protettive e misure cautelari del Codice riflette la consapevolezza della distinzione tra divieto di azioni esecutive generali e particolari al fine di darne attuazione nella normativa interna, prevedendo espressamente l'emissione autonoma del diverso strumento del provvedimento cautelare, che per ragioni di opportunità è stato rimesso alla cognizione dello stesso giudice chiamato a provvedere in caso di composizione negoziata o di procedura di ristrutturazione.

Una conferma ulteriore che il limite di dodici mesi ben possa essere superato si evince anche dalla previsione dell'art. 7, terzo comma della Direttiva, che impone agli Stati membri di provvedere *“affinché l'autorità giudiziaria o amministrativa possa decidere di mantenere il beneficio della sospensione delle azioni esecutive individuali se, tenendo conto delle circostanze del caso, l'apertura di una procedura di insolvenza che potrebbe concludersi con la liquidazione delle attività del debitore non fosse nell'interesse generale dei creditori”*. La possibilità di deroga alla definitiva scadenza del termine è prevista espressamente e con modalità tali da imporre la deroga agli Stati membri, i quali in questa ipotesi non solo possono, ma addirittura devono necessariamente concedere al giudice una concreta possibilità di valutare ed operare la comparazione dell'interesse dei creditori rispetto alle ragioni della liquidazione, mantenendo ove del caso la sospensione anche in deroga ai limiti propri della protezione estesa. Questa disposizione si collega al considerando n. 35 ultima parte, in cui è previsto che *“Gli Stati membri dovrebbero poter decidere se una breve sospensione temporanea in attesa di una decisione dell'autorità giudiziaria o amministrativa sull'accesso al quadro di ristrutturazione preventiva sia soggetta ai termini temporali previsti dalla presente direttiva”*. Pare quindi evidente che il limite temporale di sospensione non sia invalicabile, ma per singoli casi sia

suscettibile di deroghe e in tali casi spetta al motivare sulla funzionalità di tale proroga per le ragioni della continuità e dei creditori.

Il riferimento dell'art. 7, comma 3, al giudice o all'autorità amministrativa riflette la loro particolare attitudine, quali soggetti pubblici qualificati, ad esprimere in concreto la valutazione della sussistenza delle motivazioni addotte e soprattutto la comparazione tra le ragioni dei creditori e quelle della positiva conclusione delle trattative o risoluzione della crisi.

Il codice sembra aver fatto quindi uso corretto e consapevole di tale elasticità, fondando la disciplina della protezione della continuità aziendale su un binomio di misure del tutto diverso rispetto a quello della sospensione delle azioni esecutive, e cioè sulla previsione da un lato delle misure protettive, quale ventaglio di effetti prefissato dalla legge che si attiva automaticamente al momento della richiesta iscritta nel registro delle imprese, salva conferma del giudice, e dall'altro delle misure cautelari, di contenuto atipico e selettivo che invece si attivano solo su ordine del giudice, che ne determina anche il contenuto di volta in volta in funzione delle esigenze del caso.

Entrambe, chiaramente, possono avere quale contenuto la sospensione delle azioni esecutive, ma non esauriscono in essa i loro possibili effetti. In qualche modo, la standardizzazione degli effetti delle misure protettive, in contrapposizione all'atipicità propria del provvedimento cautelare, richiama (ma estende anche) la distinzione contenuta nella Direttiva tra sospensioni generali e sospensioni particolari, attuando nel sistema interno quella flessibilità consentita dalla normativa di primo livello.

È evidente, peraltro, che tra le sospensioni esecutive della Direttiva da un lato e le misure protettive e cautelari del Codice dall'altro non è ravvisabile quella sovrapponibilità che consentirebbe di trasportare automaticamente il limite temporale dall'uno all'altro sistema.

La natura atipica dei provvedimenti cautelari e la loro idoneità a dar luogo a provvedimenti incidenti su effetti del tutto diversi, come ad esempio le inibitorie relative a una delibera assembleare, li rende del tutto eterogenei rispetto alle misure protettive.

Se peraltro è evidente che entrambi gli strumenti possono avere ad oggetto la sospensione dell'esecuzione, è altrettanto evidente la diversa portata riferibile ad una misura generalizzata e automatica rispetto ad una misura individuale.

Non a caso la dottrina che si è occupata del tema<sup>2</sup> non ha mancato di sottolineare a questo proposito le profonde differenze concettuali che esistono tra le misure protettive generali e precostituite, che sono state previste a partire dal 2018 ed assumono valenza solo nell'ambito concorsuale - non a caso qualificate come "ombrello protettivo" - e le misure cautelari selettive atipiche.

---

<sup>2</sup> Pagni, Misure cautelari e misure protettive nel Codice della crisi: una chiave di lettura per l'impiego anche combinato dei diversi strumenti di tutela, in Diritto della Crisi, online; Fabiani, Le misure cautelari e protettive nel codice della crisi d'impresa, in Riv. dir. proc., 2019, 865; Russolillo, Misure protettive negli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza alternativi alla liquidazione giudiziale e procedure esecutive individuali.

## **Il ruolo degli istituti di credito nella composizione negoziata della crisi d'impresa: un nuovo galateo tra diritto e responsabilità**

**Pres. Dott. Michele Monteleone**

Presidente Tribunale di Vasto

Il contributo deriva dalla relazione tenuta dall'Autore in occasione del *Secondo Convegno RISMa – Rivista Italiana di Studi Manageriali* (Sapienza Università di Roma, 22 novembre 2024). Il testo è pubblicato nella forma propria dell'intervento orale rielaborato e, pertanto, non adotta la struttura canonica dell'articolo scientifico.

### ***Abstract***

L'articolo esplora l'evoluzione normativa, culturale e concettuale della gestione della crisi d'impresa, con particolare attenzione alla posizione e ai doveri degli istituti di credito all'interno del nuovo paradigma della composizione negoziata. Alla luce del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. n. 14/2019) e del decreto correttivo (D.Lgs. n. 83/2022), si analizzano i riferimenti normativi e i principi sottesi al nuovo sistema: dalla buona fede alla solidarietà, dalla funzione dell'esperto alla questione dei crediti deteriorati. Un richiamo alla *Lex Anastasiana* del diritto romano consente di storicizzare il concetto di riacquisto del credito, confermando l'attualità di tematiche che affondano le radici in secoli di esperienza giuridica.

### **1. Introduzione**

Nel campo del diritto della crisi d'impresa si sta affermando un paradigma completamente nuovo. Se in passato l'obiettivo prevalente era quello di tutelare le ragioni del ceto creditorio tramite l'azione esecutiva e, in ultima istanza, tramite il fallimento, oggi l'attenzione si sposta su un impianto orientato alla prevenzione, alla diagnosi precoce della crisi e alla conservazione dell'attività economica.

Il fondamento di questo mutamento si trova in un principio basilare del nostro ordinamento civile: l'art. 1175 c.c., secondo cui *"il debitore e il creditore devono comportarsi secondo correttezza"*. Questo principio, assieme a quello previsto dall'art. 1375 c.c. (esecuzione del contratto secondo buona fede), rappresenta l'architrave interpretativa della nuova disciplina della crisi d'impresa.

La riforma, lungi dall'essere una mera operazione tecnica, costituisce un tentativo di attuare un diritto orientato all'etica dei comportamenti, alla responsabilità solidale e alla coesione sociale, in linea anche con l'art. 2 della Costituzione. L'obiettivo non è più la liquidazione, ma la continuità.

### **2. La composizione negoziata: un percorso innovativo**

La composizione negoziata della crisi, istituita originariamente dal D.L. 118/2021 e poi confluita nel corpo del CCII, rappresenta un modello innovativo di intervento nella crisi aziendale. Essa è incentrata sull'intervento di un esperto indipendente, chiamato a facilitare un dialogo costruttivo tra l'imprenditore, i creditori e gli altri stakeholder, con il fine di costruire

un piano sostenibile di risanamento.

A differenza delle procedure concorsuali tradizionali, la composizione negoziata è volontaria, stragiudiziale e non determina lo spossessamento dell'imprenditore, che resta nella piena gestione della propria attività. La sua attivazione presuppone:

- l'esistenza di adeguati assetti organizzativi (art. 3 CCII),
- la trasparenza nella comunicazione dei dati aziendali (art. 4 CCII),
- la capacità di cogliere i segnali di crisi prima che si trasformino in insolvenza irreversibile (art. 2 CCII).

La cultura della prevenzione assume qui un ruolo strategico: è necessario abbandonare la logica dell'intervento tardivo, per favorire una diagnosi precoce. Il tutto in nome del principio della continuità, come indicato anche dalla Direttiva UE 2019/1023, che ha ispirato la riforma italiana.

### **3. Il ruolo dell'esperto: tra facilitatore e garante della legalità**

L'esperto è la figura-chiave della composizione negoziata. Egli non ha poteri decisorii, ma svolge un ruolo di stimolo, mediazione e garanzia. Le sue funzioni richiedono competenza tecnica, neutralità e un'etica della responsabilità che lo renda consapevole dell'impatto delle sue valutazioni sul destino dell'impresa e sui diritti dei creditori.

La sua relazione finale, prevista dagli artt. 16 e 17 CCII, può determinare l'attivazione delle misure protettive e cautelari, ma soprattutto serve a orientare le parti nel negoziato, richiamandole a un comportamento ispirato alla buona fede e all'interesse comune. È qui che il principio solidaristico, sancito dall'art. 2 Cost., si concretizza: non si tratta di salvare un soggetto economico isolato, ma di salvaguardare un intero sistema di relazioni economiche, lavorative e sociali.

### **4. Le banche e il nuovo galateo negoziale: da creditori a partners responsabili**

Uno degli snodi più importanti del CCII riguarda il nuovo ruolo degli istituti di credito. In passato la banca poteva limitarsi ad agire in giudizio o ad escutere le garanzie. Oggi, invece, l'art. 16, comma 5 CCII impone alle banche un dovere positivo di partecipazione: non solo devono sedersi al tavolo delle trattative, ma devono farlo in modo informato e proattivo.

In particolare, gli istituti finanziari sono chiamati a:

- collaborare nella definizione del piano di risanamento;
- fornire informazioni trasparenti e tempestive;
- dichiarare eventuali cessioni o cartolarizzazioni del credito;
- spiegare lo stato contabile e prudenziale del credito (se accantonato o svalutato).

Ciò implica un mutamento profondo di mentalità: la banca non è più solo un creditore, ma un interlocutore responsabile all'interno di un processo che mira alla sostenibilità del sistema nel suo complesso. Si afferma così un vero e proprio galateo negoziale, fondato su correttezza, trasparenza e responsabilità.

Più nello specifico, la composizione negoziata riserva un ruolo importante alle banche, ancor più di quello che fisiologicamente spetta loro nella crisi di impresa in generale, considerato il fatto che normalmente sono, insieme al fisco, i creditori più importanti e spesso viene loro chiesta l'indispensabile erogazione di ulteriore finanza. Di questo ruolo rilevante vanno soppesati non solo le opportunità, ma anche i rischi. Ed è proprio in questa ottica che si rivela

l'importanza del comportamento degli Istituti di Credito durante la composizione negoziata e della buona fede rinforzata che viene loro richiesta.

D'altro canto, è necessario che le parti si attivino precocemente per garantire l'esito positivo delle negoziazioni, quando il credito è ancora esigibile e non è in sofferenza, altrimenti c'è una manifesta difficoltà degli istituti di credito a concedere nuovo credito quando la posizione debitoria è ormai deteriorata.

### **5. I crediti deteriorati e il problema dei cessionari: il ritorno alla *Lex Anastasiana***

Una delle principali criticità emerse nella prassi riguarda la gestione dei crediti deteriorati (NPL), ceduti da banche a soggetti terzi, spesso veicoli di cartolarizzazione. Questi cessionari acquistano il credito a valori notevolmente inferiori al nominale (a volte sotto il 20%) ma pretendono comunque l'integrale soddisfacimento; così il debitore subisce la cessione senza possibilità di poter intervenire.

Ciò crea una sproporzione sistematica, che rende inefficace qualsiasi piano di risanamento e nega al debitore la possibilità di liberarsi da un peso eccessivo rispetto al valore effettivo del debito. Nel quadro di una partecipazione attiva del soggetto debitore alle operazioni di cartolarizzazione, il legislatore ha più volte tentato di sviluppare il tema fornendo nuovi strumenti in tal senso, tutte le proposte sinora presentate hanno previsto in forme e modi leggermente diversi, la possibilità per il debitore di esercitare un diritto di opzione sul credito, riacquistandolo, tuttavia, nessuna di queste proposte finora ha trovato spazio.

Nel diritto romano, la *Lex Anastasiana* (emanata nel 531 d.C. dall'imperatore Giustiniano) aveva previsto una tutela per il debitore ceduto, riconoscendogli la facoltà di riacquistare il proprio debito direttamente dal cessionario pagando il prezzo effettivamente sborsato da quest'ultimo. Questa norma, espressione di equità e proporzionalità, potrebbe oggi ispirare una nuova disciplina del rapporto tra debitore e cessionario, introducendo il diritto di riscatto del credito ceduto con una maggiorazione forfettaria regolata dalla legge.

Il richiamo alla *Lex Anastasiana* non è solo storico, ma rivela una continuità ideale tra la concezione romana della giustizia commutativa e le esigenze moderne di riequilibrio contrattuale.

### **6. La rinegoziazione dei contratti e le responsabilità dell'esperto**

L'art. 17, comma 5 CCII attribuisce all'esperto la facoltà di promuovere la rinegoziazione dei contratti a prestazioni periodiche o continue, quando questi siano divenuti eccessivamente onerosi per cause non imputabili all'imprenditore. Tuttavia, la soppressione della possibilità di richiedere un'autorizzazione giudiziale (prevista dal D.L. 118/2021) ha trasferito un ulteriore peso decisionale sull'esperto, senza però fornirgli strumenti adeguati per imporre modifiche contrattuali.

Questa lacuna rischia di indebolire l'efficacia dell'istituto e di esporre l'esperto a pressioni, rendendo necessario un intervento normativo che rafforzi le sue prerogative o che reintroduca forme di controllo giudiziale.

### **7. Conclusione: un diritto vivente per una crisi reversibile**

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza non è solo una raccolta di norme: è una dichiarazione d'intenti del legislatore per una nuova cultura dell'economia e del diritto. Gli

istituti di credito, lungi dal rimanere spettatori, devono diventare attori consapevoli e responsabili di questo processo. La composizione negoziata non è un compromesso, ma un'opportunità per superare la crisi in maniera condivisa e sistemica.

Attraverso il richiamo alla buona fede rafforzata, all'equità romana della *Lex Anastasiana*, e al dovere costituzionale di solidarietà, si delinea un nuovo modello di relazioni economiche e giuridiche, dove il diritto non si limita a regolare il conflitto, ma promuove il risanamento e la continuità.

## Bibliografia

- Codice Civile, artt. 1175 e 1375: principi generali di correttezza e buona fede.
- Costituzione della Repubblica Italiana, art. 2 (solidarietà) e art. 41 (libertà di iniziativa economica).
- D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza).
- D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83 (decreto correttivo).
- D.L. 24 agosto 2021, n. 118, convertito con modificazioni dalla L. 21 ottobre 2021, n. 147.
- Direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019.
- P. Benazzi, "La nuova composizione negoziata della crisi: principi, prassi e prospettive", in *Il Fallimento*, 2023, 4, pp. 365 ss.
- G. Guerrieri, "La buona fede rafforzata nelle trattative con gli istituti di credito", in *Giurisprudenza Commerciale*, 2023, 3, pp. 233 ss.
- M. Monteleone, "Il debitore per sempre. Considerazioni sull'impatto delle cessioni dei crediti deteriorati", in *Dir. Fall. e Soc.*, 2022, pp. 515 ss.
- Lex Anastasiana, 531 d.C.: Corpus Iuris Civilis, Novellae Constitutiones, Novella 134.
- C. Mandrioli, *Diritto dell'insolvenza. Profili sostanziali e processuali*, Torino, Giappichelli, 2023.
- Simone Pesucci e M. Monteleone, "Ricchi per legge", in rivista *Ristrutturazioni Aziendali*, *ilCaso.it*, 2023.

## La vendita dell'azienda nella composizione negoziata

**Cons. Dott. Claudio Tedeschi**

Giudice Sezione Fallimentare Tribunale di Roma

Il contributo deriva dalla relazione tenuta dall'Autore in occasione del *Secondo Convegno RISMa – Rivista Italiana di Studi Manageriali* (Sapienza Università di Roma, 22 novembre 2024). Il testo è pubblicato nella forma propria dell'intervento orale rielaborato e, pertanto, non adotta la struttura canonica dell'articolo scientifico.

In modo quasi parassitario partirei da qualcosa che ha detto Michele Monteleone, cioè dal fatto che in costanza di composizione negoziata l'imprenditore interessato non è soggetto a spossessamento. In termini pratici, cosa vuol dire? Se facciamo riferimento a quello che era una volta il fallimento, attualmente la procedura di liquidazione giudiziale, una volta che si apre la procedura, una volta che il debitore viene dichiarato fallito, una volta che attualmente l'imprenditore è dichiarato soggetto a liquidazione giudiziale, uno dei primi effetti è lo spossessamento.

Cosa significa? Significa che il curatore va dall'imprenditore, mette i sigilli, fa l'inventario di tutti i suoi beni, del suo patrimonio con cui precedentemente esercitava l'impresa che rimane fermo, cristallizzato. Perché? Perché dovrà essere venduto, dovranno essere tratte da lì le liquidità da distribuire ai creditori che saranno soddisfatti secondo quelle che sono le cause legittime di prelazione, quindi con una prevalenza dei crediti privilegiati e, per quello che eventualmente ne residua, potranno essere adempiuti i crediti di natura chirografaria.

Durante la pendenza della procedura di composizione negoziata questo spossessamento non si verifica, ovvero l'imprenditore continua a gestire i propri affari e interessi. Tuttavia, questa attività di gestione è sottoposta a specifici principi normativi e criteri direttivi. Già Michele Monteleone lo ha accennato prima, facendo riferimento all'articolo 21 del codice della crisi e dell'insolvenza: se l'impresa si trova in una condizione di semplice squilibrio, l'imprenditore deve gestirla in modo tale da evitare un pregiudizio alla sua sostenibilità economico-finanziaria; se, invece, versa in uno stato di insolvenza che può essere ripianato, ovvero se ci sono concrete prospettive di risanamento, la sua gestione deve essere indirizzata nel prevalente interesse dei creditori. Ciò che rileva, al di là delle definizioni fornite dalla normativa, è che l'imprenditore può vendere. Può cedere singoli rami d'azienda o singoli beni. La questione centrale è, dunque, comprendere con quali modalità può effettuare tali vendite e quali percorsi deve seguire affinché gli effetti di queste operazioni si producano non solo nei suoi confronti, ma anche nei confronti dei terzi.

Questa è una materia delicata perché nel momento in cui l'imprenditore si spoglia dei propri beni e la composizione negoziata non raggiunge il suo epilogo fisiologico, ossia non perviene ad un accordo con il ceto creditore grazie all'intervento del facilitatore (l'esperto), l'effetto potrebbe essere estremamente negativo. Se non si riesce a superare la condizione iniziale di squilibrio economico-finanziario e patrimoniale, o lo stato di insolvenza suscettibile di risanamento che ha giustificato l'avvio della procedura, quale sarà la conseguenza? La conseguenza sarà che, su richiesta di un creditore o del pubblico ministero, si aprirà la

liquidazione giudiziale. In questo scenario, se il curatore non trova beni da mettere in vendita per ricavare liquidità e soddisfare i creditori, la situazione si rivelerà evidentemente dannosa per gli stessi creditori. Tuttavia, il sistema concorsuale prevede strumenti di tutela per proteggere i creditori, compatibilmente con le esigenze dell'imprenditore e della continuità aziendale. Dunque, l'imprenditore può vendere, ma la vendita è considerata un atto di straordinaria amministrazione, soprattutto se il trasferimento di beni modifica il patrimonio aziendale in misura significativa. In questo senso, la vendita non può essere considerata un atto di ordinaria gestione. Il Codice della Crisi stabilisce che, durante la pendenza della procedura di composizione negoziata, l'imprenditore che intenda effettuare una vendita o compiere un atto di straordinaria amministrazione deve darne preventiva comunicazione all'esperto. L'esperto, nel momento in cui ritiene che l'atto di vendita possa essere *pregiudizievole* per le trattative, per le prospettive di risanamento o per i creditori, ha l'obbligo di segnalarlo immediatamente sia all'imprenditore che all'organo di controllo. In altre parole, deve avvisare l'imprenditore dei possibili rischi connessi alla vendita. Ad esempio, se l'imprenditore intende vendere un macchinario essenziale per la produzione o cedere un ramo aziendale destinato alla commercializzazione, l'esperto deve evidenziare il pericolo che l'operazione possa compromettere la continuità dell'attività e, di conseguenza, pregiudicare l'intera procedura di risanamento. A seguito di questa comunicazione, l'imprenditore ha due possibilità: può ritirarsi dall'intento di vendita, prendendo atto delle considerazioni dell'esperto, oppure può comunque procedere con l'operazione, assumendosi la responsabilità delle conseguenze. Se l'imprenditore decide comunque di procedere con la vendita, ha l'obbligo di darne nuovamente comunicazione all'esperto. Quest'ultimo, qualora ritenga che l'operazione sia pregiudizievole per i creditori o per le prospettive di risanamento, può formalizzare il proprio dissenso attraverso l'iscrizione di tale atto nel registro delle imprese. La norma impone all'esperto di formalizzare il dissenso quando ritiene che la vendita possa compromettere gli interessi dei creditori, incidendo negativamente sull'esito della composizione negoziata. Ma non solo: l'esperto ha anche un ulteriore dovere, ovvero segnalare l'operazione al giudice che ha confermato le misure protettive o che ha eventualmente disposto una misura cautelare. Si tratta di un passaggio cruciale perché se l'imprenditore ha posto in essere un atto di straordinaria amministrazione considerato pericoloso per l'equilibrio economico-finanziario dell'azienda, il giudice deve esserne informato per valutare eventuali conseguenze sul procedimento in corso.

In questo scenario, il giudice che ha convalidato la misura protettiva o concesso la misura cautelare può intervenire direttamente per valutare la coerenza dell'operato dell'imprenditore rispetto agli obiettivi di risanamento previsti dalla procedura di composizione negoziata. Se il giudice ritiene che l'imprenditore abbia agito in modo non conforme agli obiettivi della procedura ha la facoltà di convocare le parti per riesaminare la situazione. A quel punto potrebbe decidere di revocare le misure protettive precedentemente concesse, consentendo così la ripresa delle azioni esecutive da parte dei creditori. In alternativa, il giudice potrebbe anche modificare o revocare la misura cautelare concessa in precedenza, qualora ritenga che la protezione accordata all'imprenditore non sia più giustificata. Questo perché l'intera procedura di composizione negoziata si fonda sul principio di buona fede e sulla coerenza delle azioni dell'imprenditore con l'obiettivo del risanamento. Se tali presupposti vengono meno, la protezione giuridica offerta perde la sua ragion d'essere.

Quindi, questi contatti reciproci tra esperto e imprenditore, che cosa significano? Significano

che comunque l'imprenditore può in ogni caso procedere alla vendita, anche se l'esperto gli ha detto "No, stai fermo, stai calmo". E quest'atto di vendita, comunque, avrà la propria validità, avrà anche la propria efficacia, anche se trattasi di un'efficacia temporalmente limitata, nel senso che, qualora si apra poi una procedura di liquidazione giudiziale, quest'atto potrebbe essere oggetto di un'azione revocatoria, concorsuale oppure ordinaria, secondo quanto previsto dagli articoli 155 e 156 del Codice della Crisi. Quindi sostanzialmente è un rischio che l'imprenditore viene ad affrontare nel momento in cui procede a vendere l'azienda o sue parti, qualora l'esperto abbia, in un certo senso, dimostrato il proprio rammarico, la propria azione di protesta verso quest'atto di alienazione.

Però lo stesso Codice della Crisi indica un'altra possibilità attraverso la quale si può procedere alla vendita dell'azienda o di un suo ramo. Questo tipo di vendita prevede un intervento autorizzatorio da parte del Tribunale, il quale lo concederà nella ricorrenza di determinati presupposti, ma soprattutto sarà una vendita produttiva di effetti benefici, in particolare per quanto riguarda la posizione dell'acquirente, che altrimenti non si potrebbero realizzare se raffrontata alla vendita che l'imprenditore verrebbe a compiere con il dissenso da parte dell'esperto.

Si parla proprio di autorizzazioni del Tribunale, di una sorta di *nulla osta* che il Tribunale concede all'imprenditore, il quale gli dice: "Guarda che io voglio vendere l'azienda perché, nell'ambito di quello che è il percorso di risanamento che ho indicato nel progetto di piano, la vendita dell'azienda potrebbe avere una sua utile funzionalità". Questo progetto di piano deve essere necessariamente a corredo dell'istanza con cui si avvia la procedura di composizione negoziata, depositando presso la piattaforma della Camera di Commercio la richiesta di designazione dell'esperto. Dunque, all'interno di questo disegno di superamento della condizione di precarietà dell'impresa, la vendita dell'azienda potrebbe essere funzionale.

In questi casi interviene il Tribunale, che deve valutare tutta una serie di condizioni. La prima riguarda la funzionalità dell'atto rispetto alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dell'interesse dei creditori. Il Tribunale potrà dire: "Sì, puoi vendere l'azienda o questo ramo d'azienda", ma solo se ravvisa che, qualora non si procedesse alla vendita, la prosecuzione dell'attività aziendale verrebbe pregiudicata, compromettendo quindi anche l'interesse dei creditori. Perché? Perché se l'attività produttiva non continua, non si registrano introiti e, di conseguenza, non si generano le risorse necessarie per il pagamento dei debiti che gravano sull'azienda. Sulla base di questi presupposti, il Tribunale convoca quelli che la norma definisce *i soggetti titolari di interessi coinvolti*. Prima di autorizzare la vendita dell'azienda o di un suo ramo, il Tribunale deve fissare un'udienza, che sembra configurarsi come una sorta di ulteriore tavolo di trattative, quasi un prolungamento di quello che accade alla presenza dell'esperto nel procedimento di composizione negoziata. I soggetti coinvolti saranno ovviamente i creditori, ma anche, per esempio, le organizzazioni rappresentative dei lavoratori, nel caso in cui si tratti di un trasferimento d'azienda che coinvolga un numero significativo di dipendenti. Potranno essere convocate anche associazioni rappresentative di interessi di tutela del territorio, nel caso in cui la vendita possa avere impatti su aspetti sociali, economici o ambientali rilevanti. Mettiamo che l'impresa oggetto di trasferimento svolga un'attività particolare, come il trattamento di rifiuti, e che quindi sia necessario interloquire anche con le autorità locali e con gli enti territoriali competenti. In questi casi, il Tribunale potrebbe coinvolgere anche tali soggetti nella valutazione della vendita.

Un aspetto importante è che il Tribunale non è vincolato alla richiesta della parte. Facciamo un esempio: l'imprenditore si presenta e dice di aver ricevuto una proposta d'acquisto da parte di Tizio, il quale si è detto disposto a comprare un ramo d'azienda per 100.000 euro. L'imprenditore chiede quindi al Tribunale di autorizzare la vendita a queste condizioni. Il Tribunale, però, non è obbligato a dire semplicemente *sì* o *no* sulla base della richiesta dell'imprenditore. Può invece intervenire e modificare la proposta per renderla conforme ai principi fondamentali che giustificano la vendita, ovvero la continuità aziendale e il miglior soddisfacimento degli interessi dei creditori. Oltre a ciò, il Tribunale deve garantire un altro principio essenziale del diritto concorsuale: la *competitività* nella selezione dell'acquirente. Non si può semplicemente vendere il bene sulla base di una trattativa privata tra imprenditore e acquirente, con successivo atto di vendita. È invece necessario esperire una procedura competitiva, comunemente chiamata *asta*. Questo significa che l'offerta deve essere pubblicizzata rendendo noto che, entro un certo termine (ad esempio 10 o 20 giorni), altri potenziali acquirenti potranno presentare offerte migliori. Alla scadenza del termine, si valuteranno tutte le proposte e verrà scelta quella che garantisce le condizioni più vantaggiose, sia in termini economici che di tutela della continuità aziendale e degli interessi dei creditori. Quindi, nel momento in cui la proposta dell'imprenditore non rispetta i requisiti previsti, il Tribunale può intervenire e *dettare le misure opportune* affinché gli interessi ai quali la vendita deve essere finalizzata siano effettivamente realizzati. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel quadro complessivo della normativa. Perché? Il legislatore ha voluto limitare al massimo l'intervento del giudice nella composizione negoziata. Il principio cardine è che il Tribunale debba intervenire solo in *casi specifici*, in circostanze eccezionali, attraverso *brevi parentesi giurisdizionali*. Per il resto, l'intero processo deve avvenire attraverso il *dialogo tra le parti*. Il vero cuore della composizione negoziata è il tavolo della contrattazione tra privati. Sono i creditori e l'imprenditore a dover definire il loro assetto di interessi, stabilire come concretamente realizzarlo e trovare un punto d'incontro, senza che il giudice intervenga a regolare il negoziato. Ma ancor di più, per principio generale del diritto, l'atto di autonomia privata è rimesso alla disponibilità delle parti, e quindi il giudice, di norma, può intervenire solo in funzione *repressiva*, ossia valutando se l'atto possa continuare a produrre effetti giuridici oppure no, ma non in funzione *integrativa* del contenuto. Invece, in questo caso, è previsto che il Tribunale possa esercitare proprio una funzione integrativa, modificando l'atto stesso affinché risponda agli obiettivi fissati dalla normativa.

Quando il Tribunale può intervenire e dire: *"No, state sbagliando, dovete impostare la vendita in modo diverso"*? Nel momento in cui la proposta di vendita, così come è stata formulata, non risulti *funzionale* a garantire prevalentemente la *continuità aziendale* e la migliore soddisfazione dei creditori. Questo perché? Perché la *continuità aziendale*, concetto che la normativa unionale ha elevato a principio cardine del diritto concorsuale, rappresenta il fulcro dell'intervento legislativo. Il Presidente La Malfa lo ha accennato più volte, citando la direttiva *Insolvency 1023* del 2019, che di fatto ha rivoluzionato anche il nostro sistema interno di diritto concorsuale, valorizzandone le potenzialità massime.

Cosa è prioritario quando un'impresa è in crisi? La possibilità di proseguire l'attività produttiva. Perché? Perché se l'attività produttiva continua, sarà possibile procedere al pagamento dei creditori. Ma ancora prima di questo, la prosecuzione dell'attività preserva i *posti di lavoro* dei dipendenti e, ancor più in generale, garantisce effetti positivi per l'intera economia collettiva,

contribuendo al *prodotto interno lordo*. Quindi, se un'impresa ha le capacità e le risorse per produrre, deve essere messa nelle condizioni di poterlo fare, superando ostacoli e rigidità che potrebbero derivare, ad esempio, dalla pretesa di un singolo creditore. Questo perché, talvolta, un creditore potrebbe opporsi alla continuità aziendale nella convinzione – spesso illusoria – di poter ottenere un maggiore soddisfacimento del proprio credito, oppure, in alcuni casi, potrebbe agire semplicemente per ostacolare il debitore che non ha adempiuto alle obbligazioni nei termini pattuiti. Di conseguenza, nell'ambito della *composizione negoziata*, il Tribunale assume un ruolo centrale, diventando una sorta di *garante della continuità aziendale*. E lo fa esercitando poteri così incisivi sino alla *modifica del contenuto* degli atti di autonomia privata.

Abbiamo detto che ci sono effetti diversi tra la vendita che l'imprenditore effettua senza l'autorizzazione dell'esperto – e anzi con il parere contrario di quest'ultimo – e la vendita che invece viene realizzata con l'autorizzazione del tribunale. Il primo effetto positivo di una vendita autorizzata qual è? L'acquirente non è soggetto alla responsabilità per i debiti che, al momento del trasferimento, risultavano dai libri contabili obbligatori e gravavano sull'impresa e fatta eccezione per quelli relativi a rapporti di lavoro subordinato. Questo è un effetto di per sé quasi *ordinario* nelle cessioni di azienda, ed è disciplinato dall'articolo 2560 del Codice Civile. Tuttavia, in questo caso, si tratta di una *deroga* a tale principio di legge, che assume particolare rilevanza. Ma il beneficio più importante, previsto dall'articolo 24 del Codice della Crisi, è un altro: se la vendita è stata autorizzata dal tribunale, l'atto non potrà essere successivamente contestato dalla curatela in caso di apertura della *liquidazione giudiziale*, e quindi non potrà essere impugnato attraverso azioni revocatorie, né di natura ordinaria né concorsuale.

Inoltre, il comportamento che ha portato alla vendita dell'azienda o di un suo ramo non assume rilevanza penale per quanto riguarda l'integrazione dei reati di bancarotta preferenziale, bancarotta fraudolenta e bancarotta semplice. Sostanzialmente cosa succede? Succede che la posizione dell'acquirente viene ampiamente tutelata. Questo rappresenta uno *stimolo* per chi contratta con un'azienda in crisi, nel contesto della composizione negoziata, incentivandolo a procedere all'acquisto. L'idea è questa: se l'acquisto è autorizzato dal tribunale, allora gode di un vero e proprio *ombrello protettivo*, una sicurezza giuridica che altrimenti non avrebbe. Quindi, ciò che emerge con forza è il ruolo di *profonda responsabilizzazione* del tribunale. All'interno di una procedura che, in teoria, dovrebbe vedere il giudice delegato rimanere sullo sfondo e intervenire solo in momenti davvero critici, il tribunale assume invece una piena *valenza operativa*, un significato concreto di intervento attivo.

## La causalità omissiva nell’attività degli organi di controllo nella crisi d’impresa.

**Prof. Francesco Fimmanò**

Professore Ordinario, Universitas Mercatorum

Dipartimento di Diritto e istituzioni

fimmano@unimercatorum.it

Il contributo deriva dalla relazione tenuta dall’Autore in occasione del *Secondo Convegno RISMa – Rivista Italiana di Studi Manageriali* (Sapienza Università di Roma, 22 novembre 2024). Il testo è pubblicato nella forma propria dell’intervento orale rielaborato e, pertanto, non adotta la struttura canonica dell’articolo scientifico.

Questa relazione è innanzitutto diretta agli studenti e quindi mi perdonerete qualche riferimento di base per poi entrare nelle specifiche più tecniche. Allora, ragazzi, chi sono questi *sindaci*? In realtà, i sindaci delle società, e più in generale i componenti degli organi di controllo <sup>(1)</sup>, sono dei signori che dovrebbero fare da *sacerdoti del Tempio*, controllando l’operato gestionale degli amministratori e l’adeguatezza degli assetti organizzativi, evitando poi che l’impresa possa andare in crisi fino *fallire* - o meglio ora andare in liquidazione giudiziaria - senza che ci si accorga tempestivamente di quanto sta accadendo.

E oggi, Il codice della crisi ha oggettivamente cambiato il rapporto tra poteri, doveri e responsabilità del collegio sindacale e più in generale dell’organo di controllo interno, intervenendo anche su ruolo, funzioni e legittimazioni nei diversi tipi di società <sup>(1)</sup>. In questo contesto il c.d. decreto

<sup>(1)</sup> Anche se l’uso delle forme alternative è notoriamente marginale nel nostro ordinamento, per organo di controllo si intende ovviamente nella s.p.a. il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza o il comitato per la gestione e il controllo, nelle varie declinazioni a seconda del modello di *governance* adottato, e invece nelle s.r.l., si tratta del collegio sindacale o del sindaco unico. Si è discusso, inoltre, anche del ruolo, dei diritti di controllo e dei conseguenti eventuali oneri *dei soci non amministratori* nelle s.r.l., vista la facoltà attribuita dall’art. 2476, c. 2, c.c., ai “soci che non partecipano all’amministrazione” sia di avere “notizie sullo svolgimento degli affari sociali”, sia di “consultare, anche tramite professionisti di loro fiducia, i libri sociali ed i documenti relativi all’amministrazione”. Tuttavia è evidente che, alla luce delle richiamate prerogative, la responsabilità è limitata al solo concorso in quella degli amministratori per aver “intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci, o i terzi” (art. 2476, c. 7, c.c.) per cui, non appare mai collegabile all’omessa vigilanza (e alla conseguente causalità omissiva), ma richiede un contegno attivo idoneo a supportare l’azione posta in essere dall’organo gestori che non ha nulla a che fare col controllo (al riguardo: N. Abriani, *I controlli*, in C. Ibba, G. Marasà (a cura di), *Le società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2020, 2040 s.; G.M.G. Presti, *Il diritto di controllo dei soci non amministratori*, in A.A. Dolmetta, G.M.G. Presti (a cura di), *S.r.l. Commentario dedicato a Giuseppe B. Portale*, Milano, Giuffrè, 2011, 650; G.M. Buta, *I diritti di controllo del socio di s.r.l.*, in P. Abbadessa, G.B. Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, vol. III, Torino, Utet, 2007, 585 s.; F. Cossu, *Il ruolo preminente delle scritture contabili del diritto di controllo dei soci a tutela degli interessi pubblici e privati*, in questa *Rivista*, 2023, 2, 66). Per quanto riguarda le cooperative, infine, ai sensi del combinato disposto degli artt. 2519 e 2477 c.c., quando la compagnia è composta da un numero di soci inferiore a venti ovvero l’attivo dello stato patrimoniale non è superiore ad un milione di euro, e sia stato previsto nell’atto costitutivo di adottare la normativa di riferimento delle s.r.l., qualora non ricorrono le ipotesi di cui all’art. 2477 c.c., la società non ha alcun obbligo di nominare l’organo di controllo interno né il revisore. Negli altri casi se la cooperativa adotta il regime della s.p.a., la revisione legale dei conti è sempre obbligatoria e può essere affidata ad un revisore (persona fisica o giuridica), o al collegio sindacale in conformità dell’art. 2409-bis, c. 2, c.c. Inoltre, se la cooperativa in forma di s.p.a. rientra nelle fattispecie di cui all’art. 2477 c.c., oltre alla revisione legale, è necessario che nomini anche il collegio sindacale cui affidare il controllo interno, non essendo possibile la nomina di un sindaco unico. Se la cooperativa adotta invece le norme sulle s.r.l., per espressa previsione dell’atto costitutivo, e rientra nelle fattispecie di cui all’art. 2477, deve provvedere alla nomina di un organo di controllo determinando competenze e poteri dell’uno e dell’altro. La nomina del collegio sindacale, in alternativa all’organo monocratico, sarà possibile solo se prevista nell’atto costitutivo e nello statuto. Il 5 luglio 2023 il Ministero delle imprese ha diffuso la definitiva indicazione sulla disciplina applicabile affermando che è possibile la nomina di un organo di controllo monocratico per le cooperative che adottino le norme di riferimento delle s.r.l. (cfr. R. Guglielmo, *Organo di controllo interno e revisore nelle società cooperative*, in *Riv. not.*, 2023, 1379 s.).

<sup>(1)</sup> Anche se l’uso delle forme alternative è notoriamente marginale nel nostro ordinamento, per organo di controllo si intende ovviamente nella s.p.a. il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza o il comitato per la gestione e il controllo, nelle varie declinazioni a seconda del modello di *governance* adottato, e invece nelle s.r.l., si tratta del collegio sindacale o del sindaco unico. Si è discusso, inoltre, anche del ruolo, dei diritti di controllo e dei conseguenti eventuali oneri *dei soci non amministratori* nelle s.r.l., vista

correttivo-*ter*<sup>(2)</sup>, da ultimo, all'art. 25-*octies* (rubricato "Segnalazione dell'organo di controllo") ha opportunamente corretto il difetto di coordinamento esistente, aggiungendo, riguardo alla prerogativa-onere di segnalazione interna, all'organo di controllo societario anche "*il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni*"<sup>(3)</sup>.

L'introduzione del *codice* (d'ora in poi, Ccii) ha avuto un impatto rilevante su questo quadro. In particolare, la funzione di controllo, emancipata ormai dal ruolo di verifica *ex post* (e divenuta "concomitante" e "coessenziale dell'esercizio dell'impresa" già con il Tuf e la riforma del 2003), assume oggi una posizione *baricentrica* nelle situazioni di crisi e per l'effetto nelle fasi precedenti dirette a prevenirle<sup>(17)</sup>.

Perchè questo il mio intervento si incentra sulla *causalità omissiva*? Perché per la prima volta —e forse per la prima volta al mondo— i sindaci possono presentare direttamente

---

la facoltà attribuita dall'art. 2476, c. 2, c.c., ai "soci che non partecipano all'amministrazione" sia di avere "notizie sullo svolgimento degli affari sociali", sia di "consultare, anche tramite professionisti di loro fiducia, i libri sociali ed i documenti relativi all'amministrazione". Tuttavia è evidente che, alla luce delle richiamate prerogative, la responsabilità è limitata al solo concorso in quella degli amministratori per aver "intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci, o i terzi" (art. 2476, c. 7, c.c.) per cui, non appare mai collegabile all'omessa vigilanza (e alla conseguente causalità omissiva), ma richiede un contegno attivo idoneo a supportare l'azione posta in essere dall'organo gestorile che non ha nulla a che fare col controllo (al riguardo: N. Abriani, *I controlli*, in C. Ibbà, G. Marasà (a cura di), *Le società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2020, 2040 s.; G.M.G. Presti, *Il diritto di controllo dei soci non amministratori*, in A.A. Dolmetta, G.M.G. Presti (a cura di), *S.r.l. Commentario dedicato a Giuseppe B. Portale*, Milano, Giuffrè, 2011, 650; G.M. Buta, *I diritti di controllo del socio di s.r.l.*, in P. Abbadessa, G.B. Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, vol. III, Torino, Utet, 2007, 585 s.; F. Cossu, *Il ruolo preminente delle scritture contabili del diritto di controllo dei soci a tutela degli interessi pubblici e privati*, in questa *Rivista*, 2023, 2, 66). Per quanto riguarda le cooperative, infine, ai sensi del combinato disposto degli artt. 2519 e 2477 c.c., quando la compagnia è composta da un numero di soci inferiore a venti ovvero l'attivo dello stato patrimoniale non è superiore ad un milione di euro, e sia stato previsto nell'atto costitutivo di adottare la normativa di riferimento delle s.r.l., qualora non ricorrono le ipotesi di cui all'art. 2477 c.c., la società non ha alcun obbligo di nominare l'organo di controllo interno né il revisore. Negli altri casi se la cooperativa adotta il regime della s.p.a., la revisione legale dei conti è sempre obbligatoria e può essere affidata ad un revisore (persona fisica o giuridica), o al collegio sindacale in conformità dell'art. 2409-*bis*, c. 2, c.c. Inoltre, se la cooperativa in forma di s.p.a. rientra nelle fattispecie di cui all'art. 2477 c.c., oltre alla revisione legale, è necessario che nomini anche il collegio sindacale cui affidare il controllo interno, non essendo possibile la nomina di un sindaco unico. Se la cooperativa adotta invece le norme sulle s.r.l., per espressa previsione dell'atto costitutivo, e rientra nelle fattispecie di cui all'art. 2477, deve provvedere alla nomina di un organo di controllo determinando competenze e poteri dell'uno e dell'altro. La nomina del collegio sindacale, in alternativa all'organo monocratico, sarà possibile solo se prevista nell'atto costitutivo e nello statuto. Il 5 luglio 2023 il Ministero delle imprese ha diffuso la definitiva indicazione sulla disciplina applicabile affermando che è possibile la nomina di un organo di controllo monocratico per le cooperative che adottino le norme di riferimento delle s.r.l. (cfr. R. Guglielmo, *Organo di controllo interno e revisore nelle società cooperative*, in *Riv. not.*, 2023, 1379 s.).

<sup>(2)</sup> Il Codice, come noto, è stato emendato una prima volta con il d.lgs. n. 147/2020, poi con il d.lgs. n. 83/2022 attuativo della direttiva Ue 2019/1023 (c.d. *Insolvency*), ed ora con il d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136 (in G.U. n. 227 del 27 settembre 2024, che invece secondo la Relazione illustrativa "contiene disposizioni correttive con le quali si intende far fronte alle criticità interpretative o applicative emerse nella fase di prima attuazione del Codice della crisi d'impresa di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, nonché disposizioni integrative e di coordinamento del medesimo Codice").

<sup>(3)</sup> Nella nuova versione la prima parte del comma 1 della disposizione recita: "*I. L'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti di cui all'art. 2, c. 1, lett. a) e b), per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17*". Come noto, sono tenute alla nomina dell'organo di controllo tutte le SpA e le Sapa (art. 2454 c.c.); le s.r.l., quando sussistono le condizioni previste dall'art. 2477, c. 2, c.c. e la società non ha optato per la nomina del solo revisore; le società cooperative quando sussistono le condizioni di cui all'art. 2543 c.c. A quest'ultimo riguardo esistevano indubbiie carenze di coordinamento con le previsioni dell'art. 2477 c.c. (come novellato dall'art. 379, c. 1, d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, a decorrere dal 16 marzo 2019, ai sensi di quanto disposto dall'art. 389, e poi dall'art. 2-*bis*, c. 2, d.l. 18 aprile 2019, n. 32, convertito, con modificazioni, dalla l. 14 giugno 2019, n. 55, a decorrere dal 18 giugno 2019). Per l'effetto la nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società: è tenuta alla redazione del bilancio consolidato; controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti; ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità. Nel caso in cui la Srl nomini un revisore, cosa ricorrente nelle piccole imprese (che sono l'assoluta maggioranza nel Paese), prima del decreto correttivo *ter* venivano meno tutte le prerogative che valgono per l'organo di controllo e per l'architettura prevista dal nuovo sistema, a cominciare dai poteri di iniziativa che il revisore non ha, stante peraltro il più limitato flusso informativo del quale può disporre. Si veda in tema prima del correttivo F. Innocenti, *Composizione e nuovi poteri/doveri dell'organo di controllo e del revisore nelle s.r.l., tra vecchi e nuovi interrogativi*, in *Giur. comm.*, 2021, 145 s.; P. Benazzo, *Il controllo nelle società di capitali tra diritto "comune" e codice della crisi d'impresa*, in *Riv. soc.*, 2020, 1551 s.

<sup>(17)</sup> In tema cfr. P. Montalenti, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in Id., *Impresa, società di capitali, mercati finanziari*, Torino, Giappichelli, 2017, 194 s., Id., *Diritto dell'impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti*, in *Giur. comm.*, 2018, I, 75; M. Cera, *I controlli nelle società di capitali "chiuse" fra modelli legali ed evoluzione della realtà*, in *Giur. comm.*, 2006, I, 373.

un’istanza di liquidazione giudiziaria della società. In altre parole, hanno un potere *proattivo*, possono far fallire la società di cui sono controllori “direttamente”. Prima non potevano farlo neanche in via indiretta, perché l’*articolo 6* della legge fallimentare, che contemplava l’istanza del *Pubblico Ministero*, non prevedeva alcun collegamento con la famosa *querela* dei sindaci. Ma qui non parliamo di una *querela*, perché la socializzazione della crisi doveva avvenire tramite strumenti *tecnici*. E questa è una cosa *gigantesca*, un passaggio successivo a quello della riforma societaria del 2003.

Rispetto a questo quadro, già diverso da quello precedente alla riforma, rispetto ai poteri ed ai doveri di controllo ed alla conseguente causalità omissiva, si è aggiunto il diritto *dirompente* sul piano sistematico, finora del tutto sottovalutato dalla dottrina e dalla giurisprudenza, ben più rilevante della ormai superata segnalazione all’Ocri<sup>(18)</sup>. E ben più rilevante del disposto dell’art. 25-octies, Ccii, che attribuisce ai sindaci il dovere di “*segnalare tempestivamente*” la sussistenza di fondati indizi della *pre-crisi*, nonché di verificare la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell’istanza di nomina dell’esperto indipendente a norma dell’art. 12 Ccii “quando si trova *anche soltanto*<sup>(113)</sup> in condizioni di *squilibrio patrimoniale o economico-finanziario* che ne rendono probabile *la crisi o l’insolvenza* e risulta ragionevolmente perseguitibile il risanamento dell’impresa”<sup>(114)</sup>. All’organo di controllo è infatti attribuito dal codice della crisi un onere facoltizzato che consiste nel potere di richiedere “*direttamente*” la “*liquidazione giudiziale*” della società a norma dell’art. 37, c. 2, Ccii, in deroga alle regole generali di attribuzione della legittimazione alla presentazione di ogni altro strumento di regolazione della crisi<sup>(19)</sup>.

Il codice prevede infatti che “*la domanda di apertura della liquidazione giudiziale è proposta con ricorso del debitore, degli organi e delle autorità amministrative che hanno funzioni di controllo e di vigilanza sull’impresa*, di uno o più creditori o del pubblico ministero”. Di conseguenza, come si legge nella relazione ministeriale, viene riconosciuta, in modo innovativo, la legittimazione ad agire anche dei soggetti con funzioni di controllo e vigilanza che devono intendersi “*declinati*” come “*organi*” (dunque interni alla organizzazione del

<sup>(18)</sup> Sulla modifica dell’impostazione nell’assetto della disciplina dei controlli interni nel passaggio dalla composizione assistita alla composizione negoziata cfr. S. Pacchi, *Le segnalazioni per la anticipata emersione della crisi. Così è se vi pare*, in *RistrutturazioniAziendali.it*, 9 agosto 2022. Dalla segnalazione degli organi di controllo all’organo amministrativo, scaturiva una sorta di dialettica tra i due organi diretta ad individuare le soluzioni possibili e le iniziative concretamente intraprese, in difetto delle quali gli organi di controllo erano tenuti ad attivare la procedura di allerta esterna mediante sollecita ed idonea segnalazione all’organismo di composizione della crisi d’impresa, corredata da tutte le informazioni necessarie, anche in deroga all’obbligo di segretezza. In tema cfr. M. Bini, *Procedura di allerta: indicatori della crisi ed obbligo di segnalazione da parte degli organi di controllo*, in *Società*, 2019, 430 s.; P. Benazzo, *Il Codice della crisi di impresa e l’organizzazione dell’imprenditore ai fini dell’allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2019, 274 s.; M.S. Spolidoro, *Procedure d’allerta, poteri individuali degli amministratori non delegati e altre considerazioni sulla composizione anticipata della crisi*, in *ivi*, 2018, 171 s.

<sup>(113)</sup> L’espressione “*anche soltanto*” è stata aggiunta dal legislatore del decreto correttivo *ter* in modo da rafforzare il concetto che sia possibile questa fase anche nel caso in cui la crisi e l’insolvenza siano conclamate, chiaramente con tutte le conseguenze del caso per non aver fatto nulla prima. Al fine di eliminare dubbi interpretativi, si è modificato l’art. 12 del Ccii, chiarendo che, l’accesso alla composizione negoziata può avvenire indifferentemente, quando l’impresa è in crisi, quando è insolvente, o anche, soltanto in condizioni di “*squilibrio patrimoniale o economico-finanziario*”.

<sup>(114)</sup> Per evitare segnalazioni finalizzate alla mera autotutela dei sindaci, l’oggetto della segnalazione deve essere la sussistenza di uno “*stato di crisi o di insolvenza*” e non l’esistenza di meri segnali di difficoltà o di pre-crisi.

<sup>(19)</sup> I soli amministratori sono infatti competenti a decidere sull’accesso della società agli strumenti di regolazione della crisi e dell’insolvenza, essendo inefficaci eventuali diverse previsioni dello statuto. (art. 120-bis, c. 1, Ccii). L’invalidità di clausole statutarie che riservino ai soci la decisione sull’accesso non è espressa, ma è comunque pacifica (F. Briolini, *I conflitti tra amministratori e soci in sede di accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell’insolvenza. Prime riflessioni*, in *Nuovo diritto delle società*, Nds, 2023, 1, 18). La competenza ad adottare la decisione in questione non può essere oggetto di delega da parte del consiglio (O. Cagnasso, C.F. Giuliani, G.M. Miceli, *L’accesso delle società al concordato preventivo*, in *Società*, 2023, 983 s.).

debitore) a parte poi gli organi di controllo esterno<sup>(20)</sup>.

Ma cosa significa, in dettaglio? Significa ragazzi che, quando sarete laureati, non farete mai i sindaci (scherzo), perché è un bel problema ! I sindaci non hanno più solo poteri di *condizionamento*, ovvero poteri di intervento, ma si trovano in una posizione di *garanzia* che adesso è pienissima. Considerata la natura omissiva della responsabilità per fatto proprio<sup>(29)</sup> dell'organo di controllo, la regola di solidarietà esterna già costituisce un importante deterrente all'accettazione della carica delle migliori professionalità, oltre che un incentivo verso la massificazione della delega esterna<sup>(30)</sup> con funzioni di limitazione della regola della solidarietà (in forza dell'ultimo inciso del c. 1 dell'art. 2392 c.c.) e quindi uno strumento così forte attribuisce all'organo una capacità di *“moral suation”* che probabilmente gli consentirà di incidere meglio sulle dinamiche gestionali e sulla dialettica con l'organo amministrativo.

Peraltro almeno sul piano civilistico si è ritenuto recentemente di “compensare” questa evoluzione dei poteri e delle responsabilità con la introduzione di un tetto con l'approvazione di un disegno di legge che modificherebbe l'art. 2407 c. 2 c.c. per cui *“Al di fuori delle ipotesi in cui hanno agito con dolo, anche nei casi in cui la revisione legale è esercitata da collegio sindacale a norma dell'articolo 2409-bis, secondo comma, i sindaci che violano i propri doveri sono responsabili per i danni cagionati alla società che ha conferito l'incarico, ai suoi soci, ai creditori e ai terzi nei limiti di un multiplo del compenso annuo percepito, secondo i seguenti scaglioni: per i compensi fino a 10.000 euro, quindici volte il compenso; per i compensi da 10.000 a 50.000 euro, dodici volte il compenso; per i compensi maggiori di 50.000 euro, dieci volte il compenso”*.<sup>(31)</sup>

Ma questo vuol dire anche spostare l'attenzione dei curatori e dei commissari sui comportamenti dolosi, che sono fuori dal tetto delle responsabilità e li spingerà ad agire in sede penale con la costituzione conseguente di parte civile nell'eventuale processo per bancarotta.

(20) Seppure con riferimento alla vigenza del testo originario dell'art. 14 Ccii, si è evidenziato, come d'altra parte abbiamo rilevato all'inizio sul piano generale, che la dizione “organi di controllo” parrebbe da interpretarsi nel senso che tra di essi non debbano annoverarsi né il revisore unico delle s.r.l., né il revisore contabile o la società di revisione ai quali sia rimesso il controllo contabile nelle società per azioni o in accomandita per azioni. Riguardo invece alle autorità amministrative con “funzioni di vigilanza”, il riferimento può essere inteso tra gli altri, per esempio, alla Consob per le società quotate, al Ministero delle imprese per le società cooperative, ma anche agli enti pubblici investiti ai sensi dell'art. 25 c.c. del controllo su fondazioni che esercitino anche attività d'impresa commerciale e non minore (L. Boggio, *L'accesso alle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza*, in *Giur. it.*, 2019, 1960) cui vanno aggiunte chiaramente tutte le altre Autorità amministrative di controllo per i vari settori.

(29) L'art. 2407 c.c., come visto, configura in capo ai sindaci una responsabilità per fatto proprio omissivo, correlata alla condotta degli amministratori. Per poter accettare la sussistenza della responsabilità dei sindaci in concorso omissivo con il fatto illecito degli amministratori o dei liquidatori, colui che propone l'azione ha l'onere di provare gli elementi costitutivi della fattispecie prevista dall'art. 2407 c.c. È pertanto onere di chi agisce in responsabilità fornire la prova del nesso di causalità tra la l'omessa vigilanza e la causa del danno che può ritenersi sussistente qualora, in base ad un ragionamento controfattuale ipotetico, l'attivazione del controllo lo avrebbe ragionevolmente evitato o limitato (cfr. in particolare Cass., Sez. I, 11 dicembre 2020 n. 28357).

(30) In tema: A. De Rosa, *Responsabilità solidale degli amministratori e funzioni delegate tra “vecchio” dovere di vigilanza e “nuovo” obbligo di agire in modo informato*, in *Resp. civ. e prev.*, 2013, 1517; P. Montalenti, *Società per azioni, corporate governance e mercati finanziari*, Milano, Giuffrè, 2011, 122 s.; R. Sacchi, *Amministratori deleganti e dovere di agire in modo informato*, in *Giur. comm.*, 2008, II, 377.

(31) In data 29 maggio 2024 la Camera ha approvato all'unanimità il disegno di legge (n. 1155) fissando un tetto massimo della responsabilità, parametrato all'importo dei compensi percepiti per l'incarico, secondo un metodo già sperimentato in diversi Paesi europei, ora in discussione al Senato. Idea già propugnata da anni per rendere l'esposizione al rischio proporzionata al compenso (E. Macri, *Brevi riflessioni sull'adeguatezza degli assetti organizzativi nelle banche e sulla responsabilità degli organi di amministrazione e controllo*, in questa *Rivista*, 2023, n. 4, 109). Il ddl prevede altresì anche l'introduzione di un comma quarto dell'art. 2407 c.c. secondo cui *“L'azione di responsabilità verso i sindaci si prescrive nel termine di cinque anni dal deposito della relazione di cui all'articolo 2429 relativa all'esercizio in cui si è verificato il danno”*. In dottrina si è anche proposto di considerare coerente al testo dell'art. 2392, c. 1, c.c., oltre che più efficiente, riconoscere una responsabilità in capo al singolo amministratore solo ove risulti una violazione dell'obbligo di diligenza legato (oltre che alla natura dell'incarico, anche) alle sue specifiche competenze (G.D. Mosco, S. Lopriato, *Doveri e responsabilità di amministratori e sindaci nelle società di capitali*, in *Riv. soc.*, 2019, 117).

D'altra parte, queste espressioni—*causalità omissiva, posizione di garanzia*—sono termini da penalista. Una volta i penalisti—che, diciamo, non sempre ci capiscono in tema di norme extrapenali—hanno però studiato meglio la questione delle *responsabilità da omissione*. Che significa questa *responsabilità da omissione*? I sindaci, questi *controllori del Tempio*, sono chiamati a vigilare sulla salute dell'impresa in modo da impedire che gli eventi nefasti accadano.

Un mio amico dice spesso che questa condizione dei sindaci è simile a quella dei *portieri nel calcio*: sono gli ultimi baluardi, coloro che devono intercettare e prevenire i problemi prima che diventino irrisolvibili. Ed è proprio per questo che la loro posizione è *centrale*.

Perché cambia tutto nel quadro della implementazione degli assetti adeguati? Perché già nel 2003 iniziava a sentirsi parlare di *assetti adeguati*, ma oggi questa questione è diventata cruciale. Ma voi sapete bene che ogni novità normativa diventa spesso una moda. Nel nostro mestiere capita che chi ha fatto questo lavoro per tutta la vita si trova quasi *terrorizzato* dall'ondata di *“parvenu”* che iniziano a parlarne ovunque senza una reale esperienza sul campo.

Sul tema già si è pronunciata anche una certa giurisprudenza di merito<sup>(71)</sup> che ha recentemente affermato che l'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo rappresenta una grave irregolarità (nell'accezione *ex art. 2409 c.c.*) anche – anzi soprattutto – in un'impresa in situazione di equilibrio economico-finanziario, perché proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative<sup>(72)</sup>. In un caso è stata disposta anche la revoca *ex art. 2409 c.c. del collegio sindacale*, oltre che degli amministratori, per non aver mai rilevato alcunché sull'omessa predisposizione di assetti organizzativi, risultando inadempiente ai doveri nell'esercizio delle funzioni di controllo nel cui ambito rientra, come dispone l'*art. 2403 c.c.*, anche la vigilanza sull'adeguatezza degli assetti e sul loro concreto funzionamento, dovendosi attribuire le irregolarità riscontrate sul piano del nesso di causalità omissivo anche al collegio sindacale<sup>(73)</sup>. Il flusso informativo tra amministratori ed esperto nominato ad esempio nella composizione negoziata riguarda comunque la verifica e l'eventuale adozione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile idoneo a consentire *un costante monitoraggio* della capacità di produzione di cassa, della sottesa verifica dell'equilibrio finanziario e della

<sup>(71)</sup> In tema cfr. Trib. Milano 18 ottobre 2019, in *Giur. it.*, 2020, 363, con nota di O. Cagnasso, *Denuncia di gravi irregolarità: una primissima pronuncia sul nuovo art. 2086 c.c.* e in *Società*, 2020, 988, con nota di I. Capelli, *Assetti adeguati, controllo dei sindaci e denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c.*; Trib. Roma, 15 settembre 2020, in *Società*, 2021, 239 s.; Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, in *Giur. comm.*, 2023, II, 318, con nota di E. Sorci, *La predisposizione degli assetti organizzativi adeguati come obbligo coercibile ex art. 2409 c.c.: un caso recente*; Trib. Catania, 8 febbraio 2023, in *Fallimento*, 2023, 817 s., con nota di P. Benazzo, *La denuncia al Tribunale di gravi irregolarità e l'adozione di assetti organizzativi adeguati: da prevenzione della crisi a “condizione di esercizio dell'attività d'impresa”*.

<sup>(72)</sup> Trib. Catanzaro, sez. imprese, 6 febbraio 2024, in *Giur. it.*, 2024, 1894 s. con nota di E. Fregonara, *La centralità degli assetti adeguati nella fisiologia e nella crisi dell'impresa*. I giudici calabresi hanno disposto l'ispezione della società per verificare l'esistenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato, valutando a tal fine ed a titolo meramente esemplificativo: l'esistenza di un organigramma aggiornato, di un mansionario e di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi; l'adozione di un *budget*, di strumenti di natura preventiva e di strumenti di *reporting*; la redazione di un piano industriale; la predisposizione di una contabilità generale che consenta di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e di compiere una adeguata analisi di bilancio; la previsione di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare).

<sup>(73)</sup> Trib. Milano, sez. imprese, 29 febbraio 2024 in *Giur. it.*, 2024, 1897 s. ed in *Società* con nota di O. Cagnasso, *Denuncia di gravi irregolarità e omissione delle istituzioni di assetti adeguati*. I giudici milanesi hanno rilevato che, nella fattispecie, non è in discussione, contrariamente a quanto eccepito dal collegio sindacale, la scelta di svolgere in *outsourcing* la contabilità e l'amministrazione, ma la totale mancanza di organizzazione interna di qualsiasi tipo che consenta un controllo sui servizi di consulenza portati all'esterno, che elimina qualsiasi problema circa i limiti alla sindacabilità delle scelte del Cda. Le misure organizzative che gli amministratori sono chiamati ad adottare costituiscono la struttura portante delle modalità di attuazione della funzione di gestione dell'impresa. Le irregolarità organizzative hanno ricadute sulla gestione imprenditoriale della società, anche in funzione di tempestiva rilevazione e gestione della crisi. Secondo Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, cit., 318, invece una volta manifestata la crisi sfuma la gravità dell'adozione di adeguati assetti e viene in rilievo invece la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla.

continuità aziendale durante la procedura. Il regime della responsabilità e della competenza per l'adeguatezza degli assetti organizzativi depone nel senso della indeleggibilità di funzioni rispetto alla gestione dei rapporti con l'esperto e in generale a quella dei momenti decisivi della procedura, potendo tutt'al più onerarsi l'organo delegato di un'attività di coordinamento tra organi sociali ed esperto.

Ora la sentenza del Tribunale di Catanzaro che abbiamo citato mi ha colpito, proprio per la pericolosità dell'interpretazione della norma. Il tribunale ha disposto un'*ispezione giudiziaria* su una piccola *SRL*, —attenzione, non una multinazionale, ma una *piccola società a responsabilità limitata*—avrebbe dovuto garantire una serie di strumenti organizzativi e di controllo che, francamente, fanno sorridere chi si occupa di *organizzazione aziendale* da anni. Ma cosa si pretendeva da questa piccola *SRL*? Secondo il tribunale, avrebbe dovuto dotarsi di: un organigramma giornaliero (che non si capisce bene cosa significhi); un mansionario dettagliato; un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi; strumenti previsionali di reporting; piani industriali e analisi del bilancio; un sistema formale di monitoraggio dei crediti e della cassa; la capacità di rispettare i termini di formazione del progetto di bilancio, etc.

Ma l'Italia è un Paese un po' particolare, e dovete sapere che il 96% delle imprese italiane sono *piccole realtà*, prevalentemente *SRL*. Questa è la nostra grande forza. Guardate cosa sta succedendo in Germania: un sistema fondato su una forte *cogestione societaria* e sulla *partecipazione obbligatoria dei lavoratori* nelle imprese con più di 500 dipendenti. E cosa stanno ottenendo? Un modello che sta mostrando segni di cedimento. Noi, invece, grazie alle nostre imprese con *meno di 9 dipendenti*, siamo riusciti—miracolosamente—*a rimetterci in pista*. Ora, questa è l'*impresa italiana*, nel bene e nel male. Solo che chi domina la discussione pubblica—i grandi professionisti, quelli che stanno nei salotti giusti e scrivono sui giornali economici—non ha molto interesse a parlare di queste piccole imprese. Perché? Perché per loro è più conveniente parlare di *banche*, di *assicurazioni*, di *società quotate*.

Perché è una questione che si pone oggi? Perché questa storia della *causalità omissiva* è rispetto a cosa? Perché è cambiata la *causalità omissiva*? Perché prima la posizione di garanzia, secondo la Cassazione, era limitata alla vigilanza e ad alcune attività: *impugno la delibera degli amministratori, convoco l'assemblea*. Tenete conto che se uno denunciava alla Procura della Repubblica che gli amministratori erano delinquenti e dovevano essere fermati, la società falliva e gli facevano il sequestro conservativo dei beni. Ed è però sempre un'azione. Cioè, in realtà, è un'azione in cui c'è un signore, cioè il giudice, che valuta questa condizione.

Questa storia cambia ora. Non tanto per i poteri *endocorporativi, ad esempio, in tema di composizione della crisi*, per cui il sindaco deve dire all'amministratore: “*Vai a presentare l'istanza di composizione*”. Perché siamo sempre nei rapporti interni alla società. Noi, invece, adesso abbiamo una norma ampia, che peraltro potrebbe riguardare anche il revisore, che semplicemente dice che i sindaci possono presentare istanza di liquidazione giudiziale direttamente, senza passaggi intermedi e derogando l'articolo 120-bis, che invece attribuisce solo agli amministratori il potere di presentare strumenti di regolazione della crisi alternativi. Quindi questa norma non riguarda neppure tutti gli strumenti di regolazione, non riguarda neppure la composizione negoziata. Io, come sindaco, posso chiedere direttamente la liquidazione giudiziale. E quindi, in realtà, posso io stesso depositare l'istanza per l'apertura della procedura. È un bel potere, questo che però di fatto aumenterà enormemente le

responsabilità. Diventa *una causalità omissiva per fatto proprio*, perché la colpa del mancato tempestivo fallimento (rectius liquidazione giudiziale) ricade direttamente sul sindaco. Più poteri vuol dire più responsabilità.

E quindi la questione diventa l'assunzione di una *posizione di garanzia piena*. I sindaci erano stati *finora* privi di poteri di voto sull'attività degli amministratori o sostitutivi (nel senso gestionale del termine)<sup>(6)</sup>, il giudizio di causalità ipotetica in termini affermativi e l'accertamento del nesso eziologico ha comportato che l'espressione codicistica “*il danno non si sarebbe prodotto*” sia stata intesa nel senso di una attenuazione, in termini probabilistici, del pericolo di danno, laddove i sindaci, nell'esercizio dei loro doveri di vigilanza, abbiano posto in essere i citati poteri di intervento e rilevazione, evidentemente nelle forme e nei limiti consentiti. In buona sostanza, per la sussistenza del nesso di causalità ipotetica tra l'inadempimento dei sindaci e il danno cagionato dall'atto di *mala gestio* degli amministratori<sup>(7)</sup>, è necessario che il giudice, di volta in volta, accerti che i sindaci, riscontrata la illegittimità del comportamento dell'organo gestorio abbiano concretamente attivato, nelle forme e nei limiti previsti, gli strumenti di reazione, interna ed esterna, previsti dalla legge, privilegiando, naturalmente, quelli più opportuni ed efficaci nelle circostanze del caso concreto. L'obbligo della vigilanza comporta dunque, in ragione di tale assetto, che i sindaci possano essere considerati titolari di *una posizione di garanzia ex art. 40, c. 2, c.p.*, avente ad oggetto l'obbligo di impedire le azioni delittuose degli amministratori non solo mediante poteri di controllo, ma ora anche di *attivazione diretta* che la Cassazione nel vecchio regime aveva escluso, con tutte le implicazioni del caso anche rispetto alla responsabilità civilistica<sup>(34)</sup>.

I differenti livelli di intervento del collegio sindacale vanno in ogni caso distinti visto che risultano collegati a fasi temporalmente distinte. La letteratura economica riconosce infatti al diritto della crisi il compito di massimizzare il valore dell'impresa valutando l'efficienza normativa *ex ante*, nella fase intermedia<sup>(53)</sup> (*pre-insolvency*) ed *ex post* in funzione della riduzione dei costi dell'insolvenza. L'impresa si trova a dover gestire le tre fasi: quando l'impresa è *in bonis* (quindi devono implementarsi i famigerati assetti adeguati); quando è in

(6) Quanto a poteri sostitutivi oltre alle situazioni contemplate nell'art. 2386 c.c. relative a specifiche ipotesi di cessazione dell'intero organo di amministrazione, il potere vicario del collegio sindacale è contemplato nell'art. 2485, c. 2, c.c. in relazione all'omissione da parte degli amministratori degli adempimenti previsti al verificarsi di una delle cause di scioglimento della società stabilite dall'art. 2484 c.c.: in tal caso, l'ordinamento prevede l'intervento sostitutivo dell'autorità giudiziaria a seguito dell'istanza presentata dai singoli soci, amministratori, ovvero dal collegio sindacale. Peraltra, in capo ai sindaci sussiste altresì l'obbligo di effettuare gli adempimenti pubblicitari omessi dagli amministratori da eseguirsi presso il registro delle imprese *ex art. 2630 c.c.*

(7) Nel senso che possa ragionevolmente presumersi che, senza il primo, neppure il secondo si sarebbe prodotto, o si sarebbe verificato in termini attenuati (al riguardo: Cass., Sez. I, 6 settembre 2021, n. 24045, in <www.njus.it>, 6 settembre 2021; in *Riv. not.*, 2022, 785 s.). Per la Suprema Corte “*non disponendo i sindaci di poteri di voto o di sostituzione rispetto all'organo amministrativo, il concetto di mancata produzione del danno, va inteso nel senso che l'attività di vigilanza va sempre improntata alla tempestiva segnalazione agli organi competenti del pericolo di danno derivante dalla condotta degli amministratori, in modo da porre in essere le condizioni legali per l'eliminazione preventiva, o comunque l'attenuazione, dei danni conseguenti alla cattiva condotta gestoria*” (cfr. da ultima Cass., Sez. I, ord. 26 febbraio 2024, n. 5060, in *Guida dir.*, 2024, 15).

(34) Per un'analisi del significato del rafforzamento della posizione di garanzia dei sindaci scaturente dai poteri di segnalazione cfr. A. Rossi, *Profili penalistici del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: luci ed ombre dei dati normativi, in un contesto programmatico. I "riflessi" su alcune problematiche in campo societario*, in *Riv. it. dir. pen. proc.*, 2019, 1153 s.; A. Alessandri, *Novità penalistiche nel codice della crisi d'impresa*, *ibidem*, 2019, 1815 s.

(53) M. Bianco, M. Marcucci, *Procedure fallimentari ed efficienza economica: valutazioni teoriche e riflessioni per l'economia italiana*, in *Banca Impr. Soc.*, 2001, 19 s.; L.A. Bebchuck, *Using options to divide value in corporate bankruptcy*, *Harvard Law School DP*, 1999, 271; F. Fimmanò, *L'allocazione efficiente dell'impresa in crisi mediante la trasformazione dei creditori in soci*, in *Riv. soc.*, 2010, 150 s. In Europa le regole sul capitale sociale abbattono i costi complessivi di monitoraggio producendo esternalità positive nel senso che l'attività compiuta da taluni creditori finisce col giovare a tutti. Se un creditore è in grado di rendersi conto che la situazione del debitore si sta deteriorando, prenderà iniziative che condurranno anche gli altri creditori a rendersi conto di ciò e, nei casi estremi, si arriverà al fermo delle attività del debitore, cioè allo spossessamento.

*pre-crisi*, che è la fase più pericolosa (è quella che preoccupa di più chi fa l'aziendalista); quando la crisi è conclamata e si aprono le procedure concorsuali.

Ma come devono comportarsi questi nostri amici sindaci visto che ci troviamo in una fase ibrida nell'ordinamento: in cui convivono contemporaneamente due sistemi di allerta e prevenzione. Da un lato abbiamo il nuovo sistema che è quello della composizione negoziata, quello che ci ha spiegato il giudice delegato di Roma, il presidente Monteleone, con l'intervento delle banche e di altri soggetti. Dall'altro, però, abbiamo ancora il vecchio sistema civilistico (artt. 2446 e 2447 c.). Ma non basta: oggi esiste anche il nuovo art. 2 CCII, che riguarda l'inadeguatezza dei flussi nei 12 mesi. E questa è una questione delicata perché non si tratta più solo di tutelare i creditori salvaguardando il patrimonio sulla base delle funzioni tradizionali del bilancio, ma anche sulla base dei principi contabili internazionali, ove le regole guardano all'investitore.

Quindi è un sistema che impone obblighi diversi rispetto a quelli tradizionali del nostro ordinamento. Dal codice della crisi emerge complessivamente un'intenzione del legislatore di fornire all'imprenditore una serie di strumenti, sia *all'interno che all'esterno*<sup>(41)</sup>, per consentire *l'emersione anticipata e tempestiva* delle criticità, indicando anche quali possano essere le attività volte al suo superamento per garantire, in tale prospettiva, la *continuità aziendale*. Proprio quest'ultima assume un ruolo tipico in questa fase, ossia come "valore" meritevole di tutela inteso come capacità del complesso economico di essere *funzionante* (e non anche *funzionale* ad altre imprese come in fase liquidatoria), chiamato cioè alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro di almeno un anno dalla data di riferimento dei bilanci.

Questa previsione temporale è legata appunto alla modifica apportata alla definizione di crisi di cui all'art. 2, c. 1, lett. a), Ccii, che individua appunto *nell'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici rispetto alle obbligazioni in scadenza nei successivi dodici mesi*, la manifestazione della stessa<sup>(42)</sup>. La disposizione, tuttavia, risente dei principi contabili internazionali ed in particolare dei paragrafi 25 e 26 dello Ias 1 e dei principi di revisione (doc. 570)<sup>(43)</sup>, anche se si riferisce anche ad imprese normali oltre a quelle che applicano tali principi contabili internazionali.

Ma la continuità viene intesa in modo diverso nel codice della crisi rispetto a quanto accade in sede contabile per l'impresa in regolare funzionamento, come *going concern* (specie

<sup>(41)</sup> Ci riferiamo al complesso meccanismo di allerta sostituito, nella versione finale, dalla procedura di composizione negoziata della crisi, salvo quanto ancora prevede l'art. 25-novies, Ccii.

<sup>(42)</sup> La verifica della sostenibilità del debito dovrà quindi essere condotta su un orizzonte temporale più ampio rispetto ai 6 mesi previsti nell'originaria formulazione dell'art. 13 del d.lgs. n. 14/2019.

<sup>(43)</sup> Nello Ias 1 a proposito della "Continuità aziendale" si legge: "25. Nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare *una valutazione della capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento*. Un'entità deve redigere il bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare l'entità o interromperne l'attività, o non abbia alternative realistiche a ciò. Qualora la direzione aziendale sia a conoscenza, *nel fare le proprie valutazioni, di significative incertezze relative ad eventi o condizioni che possano comportare l'insorgere di seri dubbi sulla capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento, l'entità deve evidenziare tali incertezze*. Qualora un'entità non rediga il bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività, essa deve indicare tale fatto, unitamente ai criteri in base ai quali ha redatto il bilancio e alla ragione per cui l'entità non è considerata in funzionamento. 26. Nel determinare se il presupposto della prospettiva della continuazione dell'attività è applicabile, la direzione aziendale tiene conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, *che è relativo ad almeno, ma non limitato a, dodici mesi dopo la data di chiusura dell'esercizio*. Il grado dell'analisi dipende dalle specifiche circostanze di ciascun caso. Se l'entità ha un pregresso di attività redditizia e dispone di facile accesso alle risorse finanziarie, si può raggiungere la conclusione che il presupposto della continuità aziendale sia appropriato senza effettuare analisi dettagliate. In altri casi, la direzione aziendale può aver bisogno di considerare una vasta gamma di fattori relativi alla redditività attuale e attesa, ai piani di rimborso dei debiti e alle potenziali fonti di finanziamento alternative, prima di ritenere che sussista il presupposto della continuità aziendale".

secondo i principi contabili internazionali) <sup>(44)</sup>, e cioè come strumento per la realizzazione del soddisfacimento dei creditori (e comunque per evitare il loro pregiudizio), rappresentando un *mezzo* per la relativa salvaguardia e non funzionale all'obiettivo ciclico tipico <sup>(45)</sup> dell'esercizio dell'attività economica. La critica coesistenza di principi contabili diversi nello stesso contesto, figli di visioni ordinamentali diverse, si avverte ad esempio nella permanenza dello storico sistema civilistico di allerta e prevenzione della riduzione del capitale per perdite (che si riflettono sulla responsabilità degli organi sociali anche di controllo) <sup>(46)</sup>, accanto a forme larvate di *solvency test* che emergono *in filigrana* e che trovano la loro origine in contesti diversi <sup>(47)</sup>.

E questa fase storica, confusa – che vede in linea teorica l'applicazione dei principi contabili internazionali dettati per le sole quotate e consolidanti, ma in concreto condizionanti anche le altre realtà societarie – si riflette sulla complessità dell'interpretazione del ruolo dell'organo di controllo, specie nelle s.r.l. Cosa succede ad esempio se una società ha *flussi di cassa prospettici adeguati rispetto alle obbligazioni in scadenza* nei successivi dodici mesi ma ha rilevanti perdite, derivanti nella fattispecie concreta da pesanti ammortamenti legati ad investimenti immobiliari? O al contrario non ha flussi di cassa adeguati ma ha una situazione patrimoniale eccellente vista nella prospettiva della mera tutela dei creditori? <sup>(48)</sup>.

<sup>(44)</sup> La continuità aziendale compare nel Codice civile all'art. 2423-bis, c. 1, n. 1 c.c., quale principio di base, unitamente a quello della prudenza, che deve ispirare la valutazione delle voci del bilancio. La verifica della continuità è subito risultata più agevole da determinare rispetto allo stato di crisi, in quanto è supportata da un'ampia letteratura di settore, a partire dai principi di revisione internazionale ISA 570, confluiti nel Documento n. 570 della Commissione paritetica approvato nel 2007 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, che definisce la continuità aziendale come la capacità di un'impresa di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro senza che vi sia né l'intenzione, né la necessità di metterla in liquidazione, di cessare l'attività o di assoggettarla a procedure concorsuali. Tale documento offre un supporto al dovere di controllo contabile del collegio sindacale in via esclusiva, o coordinato con il revisore legale dei conti.

<sup>(45)</sup> M. Fabiani, *Il diritto diseguale nella concorsualità concordataria postmoderna*, in *Fallimento*, 2022, 1485; E. Ricciardello, *Sustainability and going concern*, in *Riv. soc.*, 2022, 53; S. Leuzzi, *L'evoluzione del valore della continuità aziendale nelle procedure concorsuali*, in *NLCC*, 2/2022, 479.

<sup>(46)</sup> Gli obblighi e le responsabilità degli organi sono stati storicamente collegati alla perdita del capitale sociale e, alla mancata ricapitalizzazione, con il verificarsi della causa di scioglimento. Nelle procedure concorsuali è rarissimo il caso di società insolvente ma con patrimonio netto contabile positivo. Sui rapporti tra scioglimento per la perdita del capitale e la nozione di crisi e insolvenza cfr. I. Donati, *Le ricapitalizzazioni forzose*, Milano, 2020, 40 s. A maggior ragione considerando che dal 2020 sono state di fatto sospese le regole sulla riduzione del capitale sociale per perdite, con l'effetto che, anche in caso di riduzione del patrimonio netto al di sotto dei limiti minimi previsti dalla legge per il tipo, l'attività può proseguire senza la necessità di una ricapitalizzazione.

<sup>(47)</sup> Nell'ordinamento nordamericano esistono tre diversi *solvency tests*: il *balance sheet*, applicato sia nella continuità che nella liquidazione per misurare la capienza del patrimonio sociale rispetto al totale dei debiti; l'*ability to pay* (o *cash flow test*) per verificare se la società sia ragionevolmente in grado di adempiere alle obbligazioni quando diventano esigibili; il *capital adequacy*, che è una verifica di stima connessa, in termini molto generici, all'adeguatezza patrimoniale della società. La funzione dei *solvency tests* si rinvie nel bilanciamento degli effetti dei presidi normativi a tutela dei creditori (limitando in determinati casi, la libertà privata di trasferimento di beni da parte della società) con i costi imprenditoriali fisiologicamente connessi al divieto *ex ante* di operazioni societarie. Ad esempio, non è consentito alle imprese in stato d'insolvenza di pagare dividendi o di riscattare il proprio capitale azionario o cedere i beni per un valore inferiore al *reasonably equivalent value* ovvero al *fair value*. La giurisprudenza statunitense concepisce il concetto di solvibilità delle imprese come una questione di fatto o, alternativamente, come una "questione combinata di fatto e di diritto" (in tema: S. Maurutto, A. Turchi, *Adeguatezza degli assetti e procedura d'allerta: i solvency tests della giurisprudenza statunitense come tentativo di quadratura del cerchio*, in *Ristrutturazioni aziendali.it*, 20 luglio 2021).

<sup>(48)</sup> D'altra parte, l'art. 12, Ccii, prevede l'accesso alla composizione negoziata quando l'impresa si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguitibile il risanamento. Se è vero che uno squilibrio economico non necessariamente implica uno squilibrio finanziario, è altrettanto vero che neanche un equilibrio economico necessariamente implica un equilibrio finanziario. In linea generale, la superiorità dei ricavi sui costi dovrebbe, nel lungo periodo, generare una analoga superiorità delle entrate sulle uscite e quindi garantire anche il pieno equilibrio finanziario, ma questo non è necessariamente vero nel breve periodo, in quanto sono svariati i motivi che possono portare la dimensione economica e quella finanziaria a divergere. Si è rilevato che anche l'articolazione del bilancio in tre distinti prospetti contabili cui viene affidata la rappresentazione apparentemente "autonoma" dei diversi equilibri patrimoniale, economico e finanziario, è solo il frutto di un compromesso necessario a rappresentare in forma statica una entità dinamica. In realtà, gli equilibri rappresentati in quei prospetti sono solo differenti dimensioni di una medesima realtà e non possono essere apprezzati, né invero propriamente compresi, in modo separato. Senza prospettive economiche i valori patrimoniali sono privi di significato e senza il necessario equilibrio finanziario nessuna prospettiva economica, per quanto positiva, potrà mai realizzarsi (così F. Capalbo, *L'analisi delle condizioni di squilibrio in sede di verifica dei requisiti di accesso alla composizione negoziata della crisi*, in *Dirittodellacrisi.it*, 25 marzo 2022, 5 s.).

D'altra parte, il venir meno della continuità, intesa come equilibrio finanziario<sup>(49)</sup>, non è causa di scioglimento della società<sup>(50)</sup> a meno che non la si voglia considerare, in modo non condivisibile e forzato, una causa di impossibilità di conseguimento dell'oggetto sociale<sup>(51)</sup>. E questo incide anche sulle dinamiche relazionali tra gli organi, nel senso che la ricerca dei flussi finanziari può portare gli amministratori a strategie che nei dodici mesi possono condurre al regolare funzionamento dell'impresa, ma in prospettiva possono erodere la garanzia patrimoniale.

Si pensi al caso di una vendita di un immobile o ad un *lease back*, ove la funzione dei sindaci non si esaurisce quindi nella verifica della congruità del prezzo di cessione. Non a caso l'evoluzione del sistema, ammesso che di evoluzione si tratti, fa emergere la necessità di studiare ed implementare una nuova area rappresentata dal “*diritto della contabilità dell'impresa in crisi*”. Si tratta di interpretare le norme, o di concepire nuove norme, in modo da correggere, sul piano giuridico, le asimmetrie che gli aziendalisti studiano già da anni, anche con riferimento al ruolo del revisore esterno<sup>(52)</sup>.

Come la gestiamo, come sindaco o come consulente dell'azienda, una situazione nella quale io ho una situazione finanziaria eccellente, ma ho perdite, perché ho fatto mega investimenti e quindi le perdite mi arrivano dagli ammortamenti? Che succede? Vale il principio civilistico o vale il sistema IFRS?

Questa situazione di *ibridazione ordinamentale* è un problema enorme, perché l'Italia deve fare una scelta di campo. E visto che siamo questa “razza bastarda”—scusatemi l'espressione—c'è gente che vuole applicare il sistema degli assetti adeguati come se fosse perfetto nel modello bancario, perché nel modello bancario ci sono già le istruzioni di vigilanza della Banca D'Italia che esercita la vigilanza informativa ed ispettiva sulla base di queste Istruzioni cogenti. Il principio di adeguatezza è regolato analiticamente nell'ambito dei soggetti vigilati, in virtù della delicatezza del settore e dei rischi sistematici connessi. Di conseguenza, perde almeno in parte la sua *astrattezza* e acquisisce maggiore definizione in forza di una legislazione che interviene tramite una disciplina di dettaglio che non solo obbliga a fare qualcosa, ma prescrive come farlo, secondo i canoni della sana e prudente gestione<sup>(88)</sup> e questo

<sup>(49)</sup> Assume rilievo centrale in questa prospettiva il rendiconto finanziario, considerato che il risultato finanziario non segue necessariamente il risultato economico, con conseguente necessità di misurare la *performance* dell'impresa secondo una logica di cassa, di guisa da poter programmare i pagamenti sulla base degli incassi e di ogni ulteriore risorsa alla luce del fabbisogno finanziario, per giungere ad un'attendibile stima del flusso di cassa da contrapporre alle risorse al servizio del debito. Vanno rielaborati i dati di bilancio, al fine di verificare se un'impresa è in equilibrio finanziario. Il venir meno della continuità aziendale origina un *disequilibrio di tesoreria* ovvero un margine di tesoreria negativo (le attività finanziarie a breve-media scadenza non sono sufficienti a coprire i debiti a breve-media scadenza), spesso determinato da una non corretta gestione del capitale circolante netto (G. Racugno, *Crisi d'impresa delle società a partecipazione pubblica e doveri degli organi sociali*, in F. Fimmanò, R. Cantone, A. Catricalà (a cura di), *Le società pubbliche - Fenomenologia di una fatispecie*, Napoli, 2020, 2, 1017).

<sup>(50)</sup> In tema, M. Spiotta, *Continuità aziendale e doveri degli organi sociali*, Milano 2017, 74 s.

<sup>(51)</sup> F. Brizzi, *Responsabilità gestorie in prossimità dello stato di insolvenza e tutela dei creditori*, in *Riv. dir. comm.*, 2008, I, 1095.

<sup>(52)</sup> Nuovo elemento di attenzione del revisore discende dal comma 4 dell'art. 3 Ccii, che introduce i c.d. “segnali di allarme”, oltre alla presenza di eventuali segnalazioni che l'organo amministrativo potrebbe aver ricevuto dall'organo di controllo, ove esistente, dai creditori pubblici qualificati e dal sistema bancario. Al riguardo, nel Documento di ricerca Assirevi n. 251 febbraio 2023 viene introdotta al par. 15 l'attestazione da parte dell'organo amministrativo di non aver ricevuto tali segnalazioni perché altrimenti comporteranno in conformità a quanto prescritto dall'Isa Italia 570 “(sebbene ivi non esplicitamente indicati), il dovere di eseguire procedure aggiuntive di revisione, trattandosi di indicatori di rischio da cui potrebbero derivare incertezze significative sulla continuità aziendale” (V. Pettirossi, *Funzione di revisione legale dei conti e interferenze con la disciplina della crisi d'impresa*, in *Giur. comm.*, 2024, 558 s.). In tema cfr. altresì R. Formisani, *La responsabilità dei revisori legali e il vincolo solidale con gli organi sociali*, in *Giur. comm.*, 2019, 50 s.

<sup>(88)</sup> Cfr. E. Macrì, *op. cit.*, 105; V. Bisignano, *Appunti in tema di adeguatezza degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili nelle società bancarie e responsabilità degli amministratori*, in *Dir. fall.*, 2022, I, 1258. Sul piano generale M. Stella

anche nei gruppi, dove talora esiste l'obbligo di eterodirigere anche rispetto agli assetti<sup>(89)</sup>. Si tratta delle regole che impongono, ad esempio, la predisposizione di un sistema di controlli interni per funzioni aziendali di controllo (*risk, compliance, aml, internal audit*)<sup>(90)</sup>, cui viene attribuita una valenza gestionale (e che deve essere, in conformità alle disposizioni di vigilanza, approvato dagli amministratori e non solo valutato *ex art. 2381, c. 3, c.c.*)<sup>(91)</sup>, o l'introduzione di comitati interni nelle banche medio-grandi<sup>(92)</sup>.

Ma applicare queste regole al sistema delle imprese normali, piccole e medie in particolare, ci porta fuori strada, come abbiamo visto.

Quindi, la questione che si pone è come ci regoliamo in queste situazioni quando abbiamo a che fare con le imprese normali, specie quelle piccole? Quale principio dobbiamo applicare? Dobbiamo seguire una logica oppure un'altra? E qui emerge il problema dell'interpretazione del ruolo, del cambiamento di cultura.

Da questo punto di vista, il rapporto tra il *gatekeeper*, cioè il controllore, il sacerdote a guardia del tempio, e gli altri attori coinvolti, va osservato attraverso la lente della crisi, tenendo conto però di natura e dimensione dell'impresa.

E qui dobbiamo riflettere sugli *assetti adeguati*, che spesso si rivelano essere una una di quelle grandi formule giuridiche che rischiano di rimanere prive di contenuto concreto. Oggi sentiamo sempre più la necessità di riempire questi vuoti normativi non con regole astratte o con provvedimenti generici, ma con decisioni sagge, ponderate dal giudice sulla base delle valutazioni corrette degli avvocati. L'art. 2086 c.c., è una sorta di “clausola generale”<sup>(78)</sup>, che dovrà essere riempita inevitabilmente dalla giurisprudenza sulla base anche del dibattito dottrinale individuando i parametri e i criteri attraverso cui gli amministratori e, poi, gli organi di controllo e i giudici, dovranno valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi *a seconda della natura e dimensioni dell'impresa*<sup>(79)</sup>.

---

Richter, *I sistemi di controllo delle banche tra ordinamento di settore e diritto comune. Notazioni preliminari*, in *Riv. soc.*, 2018, 320 s.

<sup>(89)</sup> Nelle norme “per la ristrutturazione e per la disciplina dei gruppi bancari” (art. 25 d.lgs. n. 356/1990) e poi con il Testo unico bancario (art. 61, c. 4, d.lgs. n. 385/1993). In questo caso si trattava della tutela dell'interesse, di rilievo pubblicistico, alla stabilità del sistema bancario a seguito dell'evoluzione del modello del c.d. gruppo polifunzionale composto anche di società esercenti attività strumentali a quella bancaria e finanziaria, con conseguenti rischi di instabilità ed irregolarità, derivanti dal mancato assoggettamento alla vigilanza prudenziale delle stesse (al riguardo R. Costi, *Le relazioni di potere nell'ambito del gruppo bancario*, in *Giur. comm.*, 1995, I, 885 s.).

<sup>(90)</sup> S.A. Cerrato, *Risikogesellschaft e corporate governance: prolegomeni sulla costruzione degli assetti organizzativi per la prevenzione dei rischi. Il caso delle imprese agroalimentari*, in *Riv. soc.*, 2019, 149 s., con riferimento al *Risk Management*, concetto che accomuna molte discipline speciali e di settore ma che, in forza dell'art. 2086, c. 2, c.c., accomuna anche la recente riforma della crisi di impresa e dell'insolvenza.

<sup>(91)</sup> Nelle società quotate, la regolamentazione del sistema di controllo interno e gestione del rischio è per lo più affidata all'autodisciplina. L'art. 6 del Codice di *Corporate Governance* – edizione 2020 (il “Codice di Autodisciplina”) – ne raccomanda l'adozione, ne definisce il contenuto e precisa i poteri e le funzioni dei relativi organi e uffici aziendali (N. Abriani, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in *RDS*, 2022, 253 s.; M. Ventoruzzo, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, in *Società*, 2020, 439 s.; in giurisprudenza, v. le recenti sentenze gemelle della *Cass. civ., sez. II*, 3 gennaio 2019, n. 5, e *Cass. civ., sez. II*, 9 gennaio 2019, n. 301, in *Giur. it.*, 2020, 118 s., con nota di M.L. Passador, *Cassazione e autodisciplina: un punto di svolta*).

<sup>(92)</sup> Oppure del c.d. *Aml board member* come previsti dalle linee guida Eba (eba/gl/2022/05). In tema, D. Latella, “*Sistema dei controlli interni e organizzazione delle società per azioni*”, Torino, 2018, 139; F. Salerno, *Il governo delle banche cooperative*, Milano, 2012; P. Bastia, E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, in *Banca impr. società*, 2020, 397 s.

<sup>(78)</sup> In tema A. M. Benedetti, *Gli “assetti organizzativi adeguati” tra principi e clausole generali. Appunti sul nuovo art. 2086 c.c.*, in *Riv. soc.*, 2023, 964 s.; P. Montalenti, *Diritto dell'impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi*, in *Giur. comm.*, 2018, I, 75 s.

<sup>(79)</sup> Si è infatti opportunamente rilevato che da parte del legislatore “limitarsi a dire che ciascuna impresa deve costruirsi da sé assetti adeguati è un po' poco. Sarebbe molto utile, per le imprese, avere indicazioni più precise. Normative secondarie, rivolte però soltanto a società operanti in alcuni settori sensibili, ne hanno date, anche con molti dettagli. Paradossalmente, il diritto societario comune, quello che riguarda la maggior parte delle imprese, ne è rimasto ancora quasi del tutto privo. Scarso

Se l'implementazione degli assetti è compito degli amministratori, i sindaci dal canto loro, sulla base dei doveri previsti dall'art. 2403 c.c. ed anche in assenza di espresse previsioni dell'art. 25-octies Ccii<sup>(74)</sup>, devono verificare che tali assetti siano stati definiti dopo aver correttamente valutato i rischi specifici dell'impresa, tenuto conto della sua natura e dimensione<sup>(75)</sup>. La prestazione richiesta ai sindaci, secondo l'insegnamento della Suprema Corte, è connotata da un grado di discrezionalità tecnica tanto qualificato da farla talvolta rientrare nelle cosiddette “*obbligazioni di diligenza*”, ossia quelle dove la strumentalità della prestazione ad un certo risultato fa sì che il criterio della diligenza serva a determinare, anche sotto il profilo oggettivo, l'area del comportamento dovuto. Tuttavia, poiché non può negarsi che l'attività svolta dai sindaci abbia carattere professionale, se ne deduce che la diligenza a tal fine occorrente, come richiesto dal c. 2 dell'art. 1176 c.c., è quella correlata appunto alla natura dell'attività da loro esercitata, evidenziandosi, peraltro, che la natura di tale attività ed il grado di diligenza ad essa inherente deve necessariamente esser valutata anche in rapporto alle specifiche *caratteristiche dell'attività dell'impresa e dell'oggetto sociale che l'esprime*. L'attività dei sindaci non consisterà in una verifica *ex post* delle decisioni gestorie degli amministratori ma avrà carattere preventivo, traducendosi anche in forme di collaborazione tra controllati e controllori dirette a convergere sull'adeguatezza effettiva degli assetti rispetto al caso di specie e sulla loro evoluzione nell'evento dinamico della vita dell'impresa<sup>(76)</sup>, come presupposto dell'eventuale successivo dovere di segnalazione<sup>(77)</sup>.

Il tutto diventa ancora più complesso nel caso di un'impresa capogruppo, dove l'esercizio della direzione e del coordinamento determina una immutazione dell'organizzazione societaria ed in cui dovranno trovare adattamento ed applicazione gli adeguati “assetti organizzativi di gruppo” con conseguenti responsabilità da omissione, considerati gli *oneri facoltizzati* di

o nessun aiuto offre anche la normativa secondaria, oggi ancora appena embrionale” (V. Di Cataldo, *Assetti organizzativi della società per azioni e adeguatezza. Alcuni profili fin qui un po' trascurati*, in *Giur. comm.*, 2024, 258).

<sup>(74)</sup> A differenza di quanto accadeva con l'art. 14 Ccii, mai entrato in vigore (al riguardo all'epoca del vecchio testo cfr. E. Ginevra, C. Presciani, *Il dovere di istituire assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, in *Nlcc*, 2019, 1209 s.).

<sup>(75)</sup> Nelle citate norme di comportamento Cndcec, al punto n. 3.5, seconda parte (pag. 57), si legge che: “Nel corso dell'incarico, il collegio sindacale: vigila che l'organo amministrativo valuti l'adeguatezza degli assetti organizzativi, *assumendo le eventuali conseguenti idonee iniziative per mitigare i rischi connessi a eventuali carenze significative constatate*; vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, anche con specifico riferimento ai processi di gestione dei rischi, di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di informativa finanziaria e non finanziaria; pianifica e svolge *interventi di vigilanza periodici sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo*; vigila che l'organo amministrativo abbia predisposto strumenti previsionali (ad esempio: il budget annuale e/o un business plan), adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa, e che sia stata attuata dagli amministratori l'analisi degli scostamenti tra i dati previsionali ed i dati consuntivi; segnala agli amministratori, eventuali profili di non adeguatezza riscontrati nell'assetto organizzativo aziendale all'inizio dell'incarico ovvero riscontrati successivamente, informandone il soggetto incaricato della revisione legale; verifica l'efficacia delle azioni correttive adottate dalla società”.

<sup>(76)</sup> La norma di comportamento Cndcec, al n. 3.5. ultima parte (pag. 58), recita: “Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di inadeguatezza dell'assetto organizzativo, il collegio sindacale richiede all'organo amministrativo l'adozione di immediate azioni correttive e ne monitora la realizzazione nel corso dell'incarico. Nel caso in cui le azioni correttive poste in essere siano ritenute dal collegio non sufficienti, ovvero in casi di urgenza, di particolare gravità o di avvenuto riscontro di violazioni, il collegio adotta le iniziative previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate. *Ai fini della verifica della sussistenza di una situazione di crisi, l'attività di vigilanza si esercita*, oltre che con l'espletamento delle operazioni normalmente richieste al collegio, anche attraverso l'analisi delle informazioni acquisite tramite: lo scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale, relativamente alle funzioni di competenza dello stesso, specie con riferimento alla sussistenza del principio di continuità aziendale; l'analisi dei flussi informativi acquisiti dalle strutture aziendali, anche finalizzati alla effettuazione periodica dei “check” previsti dalla normativa del *Codice della Crisi*, al fine di garantire la tempestività dell'intervento in presenza dei primi segnali di crisi. Ai sensi del nuovo comma 6 dell'art. 2475, anche per le s.r.l. gli amministratori delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e all'organo di controllo, con periodicità almeno semestrale, quanto disposto dal comma 5 dell'art. 2381 c.c. Il collegio sindacale riassume le conclusioni dell'attività di vigilanza posta in essere in un apposito paragrafo della relazione da proporre all'assemblea in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio”.

<sup>(77)</sup> Al riguardo in particolare R. Ranalli, *La declinazione degli assetti adeguati a prevedere la crisi e le tecniche di valutazione del rischio di crisi nel Ccii*, in *Dirittodellacrisi.it*, 2022, 186; S. Fortunato, *Assetti organizzativi dell'impresa nella fisiologia e nella crisi*, in *Giur. comm.*, 2023, 901 s.

eterodirigere e le conseguenti incombenze degli organi di controllo delle singole società<sup>(81)</sup>. Non a caso si assiste ad una progressiva intensificazione delle regole che presidiano in funzione della pianificazione della crisi con attribuzione di una posizione di “garanzia” della capogruppo<sup>(82)</sup>. Gli assetti organizzativi vanno in tal modo collocati oltre la dimensione soggettiva delle singole società in funzione dell’unità di impresa.

E le modalità con cui viene disegnata la relativa architettura organizzativa, amministrativa e contabile diviene *baricentrica* poiché è su di essa che viene successivamente parametrata la liceità dell’azione degli organi di gestione e controllo della *holding*. Visto che in presenza di eterodirezione non c’è una autonomia decisionale perfetta (delle controllate), la responsabilità per mancata adozione di modelli organizzativi adeguati si comunica alla capogruppo a cui compete un dovere di prevenzione. L’obbligo di predisporre un modello informativo di gruppo<sup>(83)</sup> si ricava, altresì, dall’attribuzione all’organo di controllo della *holding* di un potere di vigilanza sulla gestione dell’intero gruppo (art. 2403 *bis* c.c.)<sup>(84)</sup>, che si esplica attraverso la denuncia al tribunale ai sensi dell’art. 2409 c.c.<sup>(85)</sup> e dell’art. 152 Tuf, delle gravi irregolarità di gestione anche relative ad una o più società controllate. L’art. 2086 c.c. consente, quindi, di ricondurre l’obbligazione di dotare l’impresa di un apparato informativo adeguato al gruppo in funzione della *rilevazione tempestiva* della crisi, rendendo gli obblighi informativi funzionali alla preservazione della continuità aziendale sia delle singole società che del gruppo medesimo<sup>(86)</sup>.

<sup>(81)</sup> Per “onere facoltizzato” si intende che esiste un diritto di eterodirigere secondo criteri di corretta gestione societaria ed imprenditoriale, ma non un obbligo. Questo, tuttavia, non vale per le società pubbliche *in house*, perché il dominio totale ed incondizionato (c.d. controllo analogo) rappresenta la condizione richiesta dalla legge per l’affidamento diretto dei servizi pubblici (F. Fimmanò, *Il controllo analogo configura in re ipsa l’attività di direzione e coordinamento sulle “partecipate” pubbliche*, in *Società*, 2021, 812 s.; Id., *L’abuso della personalità giuridica della società pubblica*, in *Le società pubbliche. Fenomenologia di una fattispecie* (a cura di F. Fimmanò – R. Cantone – A. Catricalà) 33 s. Invero già nell’ambito delle norme “per la ristrutturazione e per la disciplina dei gruppi bancari” (art. 25, d. lgs. n. 356 del 1990) e poi con il Testo unico bancario (art. 61 comma 4, del d. lgs n. 385 del 1993) il legislatore aveva espressamente sancito che la capogruppo, nell’esercizio dell’attività di direzione e coordinamento, *dove emanare le direttive*, riconoscendo una vera e propria espressione di supremazia gerarchica meritevole di tutela. In questo caso si tratta della tutela dell’interesse, di rilievo pubblicistico, alla stabilità del sistema bancario a seguito dell’evoluzione del modello del c.d. gruppo polifunzionale composto anche di società esercenti attività strumentali a quella bancaria e finanziaria, con conseguenti rischi di instabilità ed irregolarità, derivanti dal mancato assoggettamento alla vigilanza prudenziale delle stesse (al riguardo R. COSTI, *Le relazioni di potere nell’ambito del gruppo bancario*, in *Giur. comm.*, 1995, I, 885 s.).

<sup>(82)</sup> C. Santoriello, *Gruppi di società e sistema sanzionatorio del d.lgs. 231/2001*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2009, 202.

<sup>(83)</sup> In tema cfr. L. Benedetti, *I flussi informativi nella crisi del gruppo*, in *Giur. comm.*, 2017, I, 271 s.

<sup>(84)</sup> I sindaci possono infatti in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo. Il collegio sindacale può chiedere agli amministratori notizie, anche con riferimento a società controllate, sull’andamento delle operazioni sociali o su determinati affari. Può altresì scambiare informazioni con i corrispondenti organi delle società controllate in merito ai sistemi di amministrazione e controllo ed all’andamento generale dell’attività sociale.

<sup>(85)</sup> Un controllo giudiziario di gruppo appare ammissibile soltanto “in discesa” dalla capogruppo alle controllate perché una valutazione di adeguatezza sembra potersi svolgere in modo compiuto (pur con tutti i limiti di una *business judgment rule*) soltanto alla fonte genetica di diramazione dell’impresa di gruppo e rispetto all’adempimento dei doveri di correttezza gestoria unicamente in capo agli organi della controllante (G. Doria, *Ancora sul controllo giudiziario di gruppo*, in *Riv. dir. comm.*, 2021, 176 s.).

<sup>(86)</sup> Anche alla luce del disposto dell’art. 120-*bis*, Ccii, non è plausibile un obbligo della capogruppo di proporre un concordato di gruppo ovvero un accordo di ristrutturazione o un piano attestato “unitario”, all’emergere di una situazione di crisi circoscritta ad una o più controllate, da cui non risulti un concreto rischio di pregiudizio per la stabilità del gruppo ovvero di esposizione a responsabilità risarcitorie ex art. 2497 c.c., cioè che non sia comunque idoneo a ripercuotersi negativamente sull’intera impresa di gruppo.

## La distribuzione del valore nel concordato preventivo

**Prof. Giuseppe Sancetta**

Professore Ordinario, Sapienza Università di Roma

Dipartimento di Management

[giuseppe.sancetta@uniroma1.it](mailto:giuseppe.sancetta@uniroma1.it)

Il contributo deriva dalla relazione tenuta dall'Autore in occasione del *Secondo Convegno RISMa – Rivista Italiana di Studi Manageriali* (Sapienza Università di Roma, 22 novembre 2024). Il testo è pubblicato nella forma propria dell'intervento orale rielaborato e, pertanto, non adotta la struttura canonica dell'articolo scientifico.

L'argomento che tratterò riguarda la distribuzione del valore nel concordato preventivo, un tema che, a mio giudizio, è particolarmente interessante.

Vediamo innanzitutto quali sono i principali aspetti che verranno affrontati. Il primo è la questione del valore di liquidazione, che riveste un ruolo fondamentale all'interno della disciplina del codice della crisi e dell'insolvenza. Questo valore è importante per diversi motivi. Da un lato, serve a valutare la convenienza tra le diverse alternative disponibili: per esempio, i benefici che i creditori potrebbero ottenere attraverso un concordato rispetto a quelli che deriverebbero da una procedura di liquidazione.

Dall'altro, il valore di liquidazione è essenziale per l'applicazione della regola della priorità assoluta rispetto a quella della priorità relativa. Inoltre, è un parametro utile per i creditori nel caso in cui intendano azionare rimedi qualora ritengano che i loro diritti siano stati lesi.

Prima ancora che il codice della crisi introducesse una norma specifica per disciplinare il valore di liquidazione, ci sono stati diversi interventi giurisprudenziali sul tema.

Cito un caso del Tribunale di Roma, che ha affrontato la questione stabilendo che il valore di liquidazione non va ricondotto alla semplice vendita atomistica dei beni, ma piuttosto al valore di cessione dell'azienda, qualora questa opzione sia praticabile.

Quindi, anche se parliamo di *valore di liquidazione*, la prospettiva giurisprudenziale suggerisce di considerarlo non come il valore derivante dalla vendita dei singoli asset, ma piuttosto come il valore della cessione dell'azienda in esercizio, nel caso che sia un'alternativa percorribile.

Naturalmente, nella liquidazione giudiziale, è piuttosto raro che si possa mantenere un esercizio provvisorio e garantire una continuità aziendale tale da consentire la vendita dell'intera azienda. Laddove ciò sia possibile, il valore di liquidazione non dovrebbe essere determinato considerando solo la vendita frammentata dei beni, ma il valore complessivo che l'azienda può esprimere se ceduta come unità operativa. Purtroppo, è molto più frequente che si verifichi l'ipotesi di vendita atomistica dei beni.

Un ulteriore elemento da considerare è il concetto di *valore eccedente*, ovvero il valore aggiuntivo di cui possono beneficiare i creditori nel caso di presentazione di una proposta di concordato. In questo contesto, si può verificare una differenza tra i flussi a beneficio dei creditori nel percorso concordatario e il valore che si otterrebbe in una procedura di liquidazione

giudiziale. Questa *eccedenza* diventa un parametro importante, perché consente la distribuzione dell'attivo secondo la regola della *priorità relativa*.

Quindi, il *valore di liquidazione* riguarda la distribuzione dell'attivo secondo la regola della *priorità assoluta*, mentre il *valore eccedente* permette di applicare la regola della *priorità relativa*.

La distinzione tra queste due categorie è essenziale per comprendere i meccanismi di distribuzione del valore nel concordato preventivo e per valutare la convenienza delle diverse alternative disponibili per i creditori.

Il *Codice della crisi* ha puntualmente recepito gli orientamenti giurisprudenziali a cui ho fatto riferimento in precedenza. In particolare, l'articolo 87 stabilisce che il valore di liquidazione è prioritariamente il valore derivante dalla *cessione dell'azienda*, nel caso in cui l'attività possa proseguire, oltre ai benefici ottenibili attraverso l'esperimento di azioni legali.

In sede di liquidazione giudiziale, ad esempio, è possibile promuovere azioni di responsabilità o azioni revocatorie, i cui vantaggi si aggiungono al valore di trasferimento dell'azienda (oppure dei singoli beni). Pertanto, il valore di liquidazione si compone di due elementi principali: da un lato, il valore della cessione dell'azienda, laddove questa possa continuare a operare; dall'altro, i benefici economici derivanti dalle eventuali azioni giudiziarie promosse all'interno della procedura.

Tuttavia, come accennavo prima, sebbene il valore di liquidazione giudiziale *possa incorporare* il valore di cessione dell'azienda, nella pratica, è raro che si verifichi una continuità operativa nelle imprese sottoposte a questo tipo di procedura.

Nella maggior parte dei casi, infatti, le aziende soggette a fallimento in passato, e oggi a liquidazione giudiziale, *non* continuano la loro attività. Di conseguenza, il valore che viene realizzato non è un valore aziendale, ma un valore determinato dalla vendita *atomistica* dei beni, ovvero dalla dismissione dei singoli asset.

Va detto, però, che già prima di questa precisazione introdotta con la nuova formulazione dell'articolo 87, l'articolo 214 del Codice della crisi—così come in passato l'articolo 104-*ter* della legge fallimentare—prevedeva che, anche in sede fallimentare, si dovesse dare priorità alla *cessione dell'azienda* rispetto alla liquidazione dei singoli beni. Questa indicazione normativa conferma l'intento del legislatore di preservare, quando possibile, il valore aziendale complessivo, favorendo la continuità dell'attività piuttosto che una vendita frammentata degli asset.

Di conseguenza, anche prima della recente modifica normativa, si poteva già desumere che il *valore di liquidazione* dovesse riferirsi in primo luogo al valore dell'azienda in caso di prosecuzione dell'attività e solo in seconda battuta alla vendita atomistica dei singoli beni. Come già detto, purtroppo questa impostazione resta un'*eccezione*, nonostante sia la regola prioritaria prevista dal legislatore.

Un altro tema fondamentale riguarda il *valore del realizzo dei diritti risarcitori*.

Nel calcolo del valore di liquidazione, infatti, non si deve considerare soltanto il valore della cessione dell'azienda o la vendita dei singoli beni quando la continuità non è possibile, ma anche il valore che può essere ottenuto tramite l'esercizio di azioni legali, tra le quali rilevano le *azioni di responsabilità* nei confronti degli organi sociali.

Da questo punto di vista, il Codice della crisi ha introdotto un criterio prioritario per la stima

del *danno generico*. Criterio che è basato sulla *differenza dei netti patrimoniali*, metodo già applicato dalla giurisprudenza prima dell'entrata in vigore del codice.

In passato, infatti, quando i giudici nominavano consulenti tecnici d'ufficio per la valutazione dei danni in queste situazioni, chiedevano sempre di determinare il danno calcolando la differenza tra il netto patrimoniale al momento in cui si sarebbe dovuta interrompere l'attività e il netto patrimoniale al momento in cui l'attività è stata effettivamente interrotta.

Questa metodologia riflette l'idea che, in una prospettiva risarcitoria, il valore del danno non sia solo quello legato all'insolvenza in sé, ma anche alle *perdite* che si sarebbero potute contenere con una tempestiva interruzione dell'attività.

Adesso passiamo all'articolo 120-*quater*, che rappresenta forse l'aspetto più interessante della disciplina, ovvero il concetto di *valore di ristrutturazione* riservato ai soci.

L'articolo 120-*quater*, nella sua formulazione *ante correttivo*, è stato solo marginalmente novellato dalla recente revisione normativa: la principale modifica ha riguardato la sostituzione del termine *rango* con *grado*, senza però introdurre cambiamenti sostanziali.

Questa disposizione prevede che il valore derivante dalla ristrutturazione possa essere riservato anche ai soci anteriori alla presentazione della domanda di concordato.

Anche se il valore generato dal processo di ristrutturazione viene destinato ai soci anteriori alla domanda e *vi è il dissenso di una o più classi di creditori*, il concordato può essere omologato, seppure a determinate condizioni.

Il presupposto prioritario per l'applicabilità della norma è che esista effettivamente un valore a beneficio dei soci anteriori alla presentazione della domanda. Inoltre, affinché il concordato possa essere omologato nonostante il dissenso di alcune classi, è necessario che:

1. il trattamento proposto a ciascuna delle classi dissenzienti sia almeno altrettanto favorevole rispetto a quello riservato alle classi consenzienti dello stesso grado, anche se beneficiassero del valore riservato ai soci;
2. il trattamento riservato alle classi dissenzienti sia più favorevole rispetto a quello destinato alle classi consenzienti di grado inferiore, anche qualora a queste ultime venisse assegnato il valore complessivamente riservato ai soci.

Si tratta di un punto cruciale che riprenderemo più avanti.

A questo proposito, è utile chiarire il concetto di *valore riservato ai soci*.

Secondo la norma, il valore riservato ai soci è il valore effettivo che deriva dall'omologazione della proposta di concordato, riferito alle partecipazioni detenute dai soci stessi o ad altri diritti ad essi spettanti. Da questo valore, vanno però sottratti gli eventuali apporti effettuati dai soci per la ristrutturazione, sia sotto forma di conferimenti sia attraverso versamenti a fondo perduto. In altre parole, la norma mira a stabilire un equilibrio tra la tutela dei creditori e il riconoscimento di un eventuale beneficio ai soci preesistenti, a patto che siano rispettati i principi di equità nella distribuzione del valore generato dal processo di ristrutturazione.

Quindi, il *valore effettivo delle partecipazioni* è un valore che deve essere considerato *al netto* degli eventuali versamenti eseguiti dai soci. Ciò significa che, teoricamente, potrebbe anche risultare negativo: per esempio, se il valore lordo delle partecipazioni fosse pari a 100, ma i soci

avessero effettuato versamenti per 120, non vi sarebbe alcun *valore effettivo*.

Esaminiamo meglio questa questione.

La norma si riferisce espressamente al *valore risultante dalla ristrutturazione* che può essere riservato *esclusivamente* ai soci *anteriori alla presentazione della domanda di concordato*. Questo significa che non riguarda eventuali soci sopraggiunti successivamente.

Un altro aspetto rilevante è che nel *concordato con continuità diretta*, salvo il caso di cessione di partecipazioni, è pressoché certo che vi sia un valore lordo residuo a favore dei soci.

Questo perché sia il *vecchio articolo 182-sexies l.f.*, sia l'attuale *articolo 89* del Codice della crisi e dell'insolvenza prevedono che, al momento dell'omologa, il patrimonio netto dell'impresa debba risultare *positivo*.

Anche se il riferimento di cui all'art.120-*quater* è a un *valore economico* e non meramente contabile (come l'art.89), se il capitale netto fosse positivo, anche il valore economico delle partecipazioni avrebbe un segno positivo.

In altre parole, se il patrimonio netto contabile è positivo, è inevitabile che ci sia un *valore economico residuo* per i soci. Tuttavia, questo valore è da considerarsi *lordo*, perché la norma stabilisce, correttamente, che vadano sottratti i versamenti eseguiti dai soci.

Pertanto, se un socio detiene un valore residuo pari a 100, ma ha effettuato versamenti per 120, evidentemente *non avrà alcun beneficio immediato* derivante dal concordato.

Infine, è importante sottolineare che queste grandezze *non coincidono* né con il *valore di liquidazione* né con il *valore eccedente* di cui si è parlato in precedenza.

Ricordo che il *valore eccedente*, ovvero il valore distribuibile secondo la *regola della priorità relativa*, può essere definito come la *differenza tra i flussi generati durante il periodo del concordato a beneficio dei creditori e il valore di liquidazione*. In altre parole, rappresenta il *valore aggiuntivo* che i creditori ricevono come conseguenza dell'esecuzione della proposta concordataria rispetto allo scenario alternativo.

A questo punto, può essere utile delineare le modalità di stima del valore risultante dalla ristrutturazione.

La norma stabilisce che la stima debba essere basata sui flussi finanziari attesi prendendo come riferimento la data di *omologazione*, utilizzando i *dati risultanti dal piano* ed estrapolando le proiezioni per le annualità successive. In sostanza, si tratta di impiegare il metodo finanziario a due stadi, considerando i flussi di cassa ricavabili dal piano per il periodo di esecuzione del concordato e individuando un flusso finanziario a regime per le annualità successive in modo da identificare il *terminal value*.

Il *Codice della crisi* prevede l'attivazione del meccanismo di cui all'art.120-*quater* CCII allorché vi siano creditori dissenzienti. Invero, in assenza di creditori dissenzienti, il problema della distribuzione del *valore di ristrutturazione* non si pone. Tuttavia, sarebbe opportuno che l'impresa effettuasse il calcolo in anticipo per evitare di trovarsi in difficoltà nel caso in cui si verificasse una situazione di dissenso.

Ciò detto, se ci sono altre classi di pari grado alla classe dissenziente, il *concordato può essere omologato* solo se la percentuale di soddisfacimento attribuita alla *classe dissenziente* risulti *superiore o uguale* a quella attribuita alle classi consenzienti *di pari grado*, considerando anche il valore eventualmente distribuito ai soci. In altre parole, affinché il concordato possa essere omologato, il *creditore dissenziente* deve ottenere una percentuale di soddisfacimento che sia

almeno pari a quella assegnata ai creditori consenzienti dello stesso grado (anche considerando il valore riservato ai soci).

Se ci sono altre classi di grado inferiore alla classe dissenziente, il *concordato può essere omologato* solo se la percentuale di soddisfacimento attribuita alla *classe dissenziente* risulti *superiore* a quella attribuita alle classi consenzienti *di grado inferiore*, considerando anche il valore eventualmente distribuito ai soci. In altri termini, affinché il concordato possa essere omologato, il *creditore dissenziente* deve ottenere una percentuale di soddisfacimento superiore a quella assegnata ai creditori consenzienti di grado inferiore (anche considerando il valore riservato ai soci).

La situazione meno problematica è quella in cui *i creditori dissenzienti non hanno altre classi di grado pari o inferiore*. In questo caso, il *valore* attribuito a questa classe di creditori deve essere superiore rispetto a quello riservato ai soci e la comparazione è più semplice giacché il confronto viene eseguito direttamente *tra il soddisfacimento dei creditori dissenzienti e il valore destinato ai soci*, utilizzando un raffronto in termini di *valori assoluti*.

Nei casi precedenti, invece, il calcolo è più complesso, perché richiede di sommare al *valore assoluto* riconosciuto ai creditori consenzienti quello riconosciuto ai soci, per poi ricalcolare le percentuali di soddisfacimento e confrontarle con quelle dei *creditori dissenzienti*.

**Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: il nuovo approccio imposto dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII)**

**Prof. Vincenzo Sanguigni**

Professore Ordinario, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”

Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi

[vincenzo.sanguigni@uniparthenope.it](mailto:vincenzo.sanguigni@uniparthenope.it)

Il contributo deriva dalla relazione tenuta dall'Autore in occasione del *Secondo Convegno RISMa – Rivista Italiana di Studi Manageriali* (Sapienza Università di Roma, 22 novembre 2024). Il testo è pubblicato nella forma propria dell'intervento orale rielaborato e, pertanto, non adotta la struttura canonica dell'articolo scientifico.

Su questo tema fui invitato qualche anno fa, nel 2017, a parlare nell'ambito di un corso organizzato dai commercialisti sulla crisi d'impresa. Quindi è un tema che non è affatto nuovo, anzi, direi piuttosto vecchio.

All'epoca esordii dicendo che il concetto di crisi è cambiato perché è cambiata l'impresa. Un tempo, la crisi era considerata un evento straordinario, che riguardava prevalentemente le grandi imprese e che si verificava con poca frequenza. Oggi, invece, è diventata un fenomeno quasi *immanente*.

Non riguarda più soltanto le grandi aziende, ma anche le piccole e medie imprese, fino ad arrivare alle attività più tradizionali, come il piccolo salumiere. Ogni impresa, a prescindere dalle sue dimensioni, deve ormai convivere con una situazione di difficoltà.

D'altronde, il termine *crisi* deriva dal greco *κρίσις*, che significa *scelta, decisione*. Non deve quindi essere vista esclusivamente in un'ottica negativa, ma come un passaggio inevitabile nel percorso di un'impresa, un momento in cui si è chiamati a *fare la scelta giusta*.

Tuttavia, questa scelta è diventata sempre più difficile. Il motivo è che il mondo si è fatto più complesso e, di conseguenza, anche l'impresa è diventata più complessa.

Negli anni Duemila, parlavamo dell'*approccio sistematico* allo studio dell'impresa e si sosteneva che la finalità dell'impresa non fosse soltanto il profitto, ma soprattutto la *sopravvivenza*.

Ci guardavano 24 anni fa come se fossimo matti: *"Ma voi siete matti, l'imprenditore vuole fare i soldi!"*. Certo, è vero, ma l'idea non è solo *fare soldi*, è poter *continuare a fare*, poter sopravvivere nel tempo.

Il *Codice della crisi d'impresa*, a mio avviso, rappresenta un intervento legislativo molto importante. Non sono un giurista, ma ne vedo le conseguenze e gli impatti aziendali e credo che il suo valore principale sia quello di spostare l'attenzione dal *post-crisi* alla *prevenzione*. Dobbiamo cercare di agire *ex ante*, non *ex post*.

L'obiettivo è aiutare l'imprenditore a mettersi nelle condizioni di non entrare in crisi o, se ciò dovesse accadere, di saper convivere con essa in modo più sostenibile.

Ma cos'è la crisi? È una difficoltà, una situazione in cui un'impresa non riesce a far fronte ai propri debiti, a bilanciare le uscite con le entrate. Sto semplificando molto, ma nella sostanza è proprio questo.

Se accettiamo questa visione della crisi, diventa essenziale adottare strumenti adeguati per *prevenirla* e, nel caso in cui si verifichi, imparare a gestirla e, se possibile, superarla. L'obiettivo finale deve essere quello di preservare la *continuità aziendale*, evitando la dissoluzione dell'impresa e garantendo la sua capacità di operare nel tempo.

Fino a qualche anno fa, in Italia esistevano diversi limiti nell'affrontare la crisi d'impresa. Il primo limite era di natura legislativa, perché la nostra normativa era orientata principalmente a intervenire *ex post*, concentrandosi su provvedimenti di tipo *sanzionario* o *liquidatorio*, piuttosto che su misure di supporto o prevenzione.

Il secondo limite era soggettivo e, in parte, persiste ancora oggi. Si tratta di un limite culturale, che coinvolge tutti gli attori della crisi: imprenditori, banche, consulenti, amministrazione finanziaria. Esiste una difficoltà diffusa nell'affrontare il tema della crisi con una mentalità costruttiva, preferendo spesso negarla o posticiparne la gestione fino a quando diventa inevitabile.

Infine, vi erano limiti tecnici, legati alla mancanza di strumenti adeguati per affrontare e risolvere la crisi.

Il codice della crisi d'impresa, a mio avviso, ha rappresentato un importante passo avanti, perché ha costretto un sistema imprenditoriale spesso pigro ad affrontare la gestione dell'impresa in un modo diverso. In Italia, spesso, si tende a rimandare i problemi fino a quando si è obbligati a occuparsene. Il codice della crisi ha introdotto una serie di obblighi e strumenti che non solo *aiutano*, ma *obbligano* gli imprenditori ad agire *ex ante*, prevenendo la crisi e, qualora si verifichi, a gestirla in modo più efficace e strutturato.

Prima il presidente Monteleone ha detto qualcosa come "*Siamo un popolo di indebitati*". In effetti, è vero: la crisi è spesso diffusa e strutturale.

Allora, cosa si può fare? Cosa si può dire a un giovane studente che vuole diventare imprenditore, che vuole aprire una start-up? Pianificare. Studiare. Abbiamo gli strumenti per farlo. Noi aziendalisti possiamo offrire questo: strumenti che aiutano a pianificare e a dotare un'impresa di *adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*.

Giustamente il professor Fimmanò ha detto: "*Ma come fai a dire a un piccolo imprenditore che deve fare tutta una serie di cose?*". È vero, non è facile. Ma il mondo è cambiato.

Quarant'anni fa, se qualcuno voleva aprire una pizzeria, si svegliava e diceva: "*Intanto la apro, trovo un locale e vediamo*". Oggi, invece, è necessario valutare *prima* se conviene farlo o meno. Quello che ripeto sempre ai miei studenti, insegnando *business planning*, è semplice: pianificate! Provate a scrivere su carta la vostra idea, ad esplicitarla, a mettere nero su bianco come volete organizzare l'impresa. Fate un conto economico previsionale, stabilite una serie di aspetti fondamentali che vi permettano di capire se quel progetto è fattibile oppure no. E, se non lo è, meglio saperlo prima e non partire.

Questo non vuole essere un messaggio negativo, ma un principio di *consapevolezza*. La crisi non è un evento eccezionale, ma una condizione con cui dobbiamo imparare a convivere.

E perché c'è la crisi? Perché fare impresa è diventato molto più difficile rispetto al passato. Viviamo in un mondo complesso, segnato da guerre, emergenze come il Covid, shock economici e incertezze continue. Per questo, fare impresa oggi significa dotarsi di *adeguati assetti organizzativi e amministrativi*.

Il vero merito del codice della crisi e dell'insolvenza, al di là dei tecnicismi, è proprio questo: aver evidenziato che non sono solo le grandi imprese a dover adottare queste misure, come previsto fino al 1998, ma anche le *piccole imprese* e persino l'*imprenditore individuale*.

Secondo il nuovo codice, *tutti* devono adottare misure e comportamenti idonei a prevenire la crisi, strutturando l'impresa in modo adeguato con strumenti organizzativi, amministrativi e contabili. Non è più solo una questione di grandi gruppi industriali, ma una responsabilità diffusa che riguarda l'intero sistema imprenditoriale.

Nelle slide esplicito questi concetti in maniera più tecnica, ma qual è il messaggio fondamentale? Il messaggio è che *anche il piccolo imprenditore*, nei limiti delle sue possibilità, deve dotarsi di strumenti adeguati e farsi supportare da un consulente.

Ma attenzione, anche il consulente deve evolversi culturalmente. Non può limitarsi a *fare il cd "conto della serva"*, a chiudere il bilancio solo per pagare le imposte. Deve aiutare il giovane imprenditore a impostare l'attività in modo che, sin dall'inizio, sia strutturata con *adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*.

Non significa necessariamente dover redigere un *business plan* in senso stretto, perché un piano strategico richiede competenze specifiche e ha dei costi. Ma significa, già in fase iniziale, mettersi a tavolino e ragionare.

E voi che studiate per questo, che siete qui per acquisire strumenti, potete già iniziare a fare qualcosa di concreto: buttate giù un organigramma. Cos'è un organigramma? È la rappresentazione grafica di come deve essere organizzata l'impresa.

Scrivetelo. Perché una cosa è dirlo, un'altra cosa è scriverlo.

Allo stesso modo, provate a redigere un conto economico previsionale, un budget finanziario, valutando entrate e uscite. Anche questo significa dotarsi di un *adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile*. E già per una piccola impresa questo può fare la differenza.

È chiaro che, man mano che l'impresa cresce, tutto diventa più complesso. Ma il punto è proprio questo: *iniziare con il giusto approccio culturale*.

E questa mentalità non deve riguardare solo gli imprenditori o i giovani imprenditori. Deve coinvolgere anche gli altri attori del sistema, a partire dalle banche, che devono imparare a dialogare con chi avvia un'impresa e ad adottare un atteggiamento più consapevole e costruttivo. Oggi, se chiedete un finanziamento, vi verrà richiesto, in alcuni contesti, un *piano strategico*, spesso con un modello già predisposto. Basta navigare su Google per trovare strumenti di supporto, senza dimenticare l'intelligenza artificiale, che può offrire un aiuto concreto. Ricordo che il mio professore di informatica diceva sempre: *"Il computer è uno stupido che va veloce"*. Ma, per quanto stupido, può essere utile.

Il *Codice della crisi d'impresa* ha avuto il merito di *forzare e obbligare* gli imprenditori a un cambiamento. Non si tratta più di una semplice raccomandazione: *se non ti adegui, ci sono sanzioni*.

Un aspetto centrale è quello della *responsabilità* dei *sindaci, dei revisori, degli organi amministrativi e di controllo*. È un tema di grande rilevanza.

Già in passato, chi accettava un incarico da sindaco o revisore, se dotato di un minimo di amor proprio e prudenza, ci pensava bene prima di accettare. Oggi, questa riflessione è ancora più necessaria.

Esistono norme che, in caso di crisi aziendale, possono attribuire responsabilità non solo all'imprenditore, ma anche agli organi di controllo, qualora non abbiano adempiuto agli obblighi previsti dalla normativa.

Per questo motivo, il *Codice della crisi d'impresa* ha il merito di essere un *pungolo* verso un *nuovo approccio culturale* all'attività imprenditoriale.

Un cambiamento che non riguarda solo chi fa impresa, ma anche chi, a vario titolo, interagisce con essa: il *giudice*, il *consulente*, l'*amministrazione finanziaria*. Ognuno di questi soggetti è chiamato a interpretare il proprio ruolo con maggiore consapevolezza e responsabilità.

Vorrei mostrarvi solo le ultime slide, perché più che entrare nei dettagli tecnici, volevo lasciarvi un messaggio, rivolto sia a voi che a noi stessi. Un messaggio chiaro: *realizzare un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato significa porre in essere una serie di attività che devono partire ancora prima dell'avvio dell'impresa*.

Pianificare è fondamentale. Se domani mattina volete aprire un'attività *high tech*, bene, scrivete. *Come voglio farlo?* Mettete nero su bianco un documento di dieci pagine. Perché? Perché quando si scrive, si pensa. E da lì emergeranno le prime risposte: *Sì, si può fare. No, forse no. Vediamo*. Ma almeno avrete compiuto il primo passo per prevenire una possibile crisi.

Ovviamente, le crisi possono comunque insorgere per molteplici motivi. Viviamo in un ambiente complesso, e la complessità ha tre caratteristiche principali: *varietà, variabilità e indeterminatezza*. A volte, un evento imprevisto può stravolgere tutto.

Purtroppo, questa è la realtà in cui ci troviamo. E voi, ancora più di noi, siete immersi in questa complessità. Noi, come dicevamo prima, siamo *diversamente giovani*, quello che abbiamo fatto è fatto. Ma il punto è che il mondo di oggi impone un approccio diverso.

E voi avete gli strumenti per affrontarlo. L'università ve li offre, sta a voi usarli. E, al di là delle riflessioni teoriche, il *Codice della crisi d'impresa* ci inchioda a questa necessità: *ci obbliga ad agire, non lascia alternative*. Perché altrimenti scattano le sanzioni. E le sanzioni, in questo contesto, non sono affatto poca cosa.

## **Governare la complessità nella sanità digitale: riflessioni sistemiche sulla distanza cognitiva tra pazienti e operatori**

**Francesco Caputo**

Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Economia, Management e Istituzioni (DEMI)  
Università degli Studi di Napoli “Federico II”  
[francesco.caputo2@unina.it](mailto:francesco.caputo2@unina.it)

**Cristina Cervino**

Dottoranda in Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Economia, Management e Istituzioni (DEMI)  
Università degli Studi di Napoli “Federico II”  
[cristina.cervino@unina.it](mailto:cristina.cervino@unina.it)

### **Abstract**

**Obiettivo.** L’evoluzione digitale della sanità pubblica pone nuove sfide alla qualità delle relazioni tra istituzioni, operatori sanitari e cittadini. Questo contributo analizza in chiave sistematica gli effetti della digitalizzazione sui modelli relazionali dell’ecosistema sanitario, evidenziando il rischio di un ampliamento della ‘distanza cognitiva’ tra pazienti e professionisti della salute.

**Metodologia.** Il lavoro adotta un approccio concettuale basato sul pensiero sistematico per proporre un modello interpretativo in grado di rappresentare le trasformazioni delle dinamiche uomo-macchina nella sanità digitale.

**Risultati.** Viene presentato un modello concettuale che evidenzia come la crescente disintermediazione cognitiva nei processi sanitari digitalizzati possa compromettere la dimensione umana dell’assistenza, con effetti rilevanti sul piano della gestione amministrativa e organizzativa.

**Limiti.** Trattandosi di un contributo concettuale, il lavoro offre una possibile base per lo sviluppo di analisi empiriche per esplorare la scalabilità e l’adattabilità del modello in diversi contesti e settori.

**Implicazioni pratiche.** Lo studio offre indicazioni utili per policy maker, manager pubblici e progettisti di piattaforme sanitarie, suggerendo linee guida per una digitalizzazione della sanità che sia sostenibile, inclusiva e incentrata sulla persona.

**Originalità del paper.** Il contributo arricchisce il dibattito sulla ‘sanità digitale’ con una prospettiva sistematica, proponendo un framework teorico in grado di supportare le scelte pubbliche nel governo della complessità relazionale nella sanità digitale.

**Parole chiave:** Democratizzazione dell’assistenza sanitaria; Ecosistemi sanitari digitali; Interazioni uomo-macchina; Approccio Sistematico; Relazione medico-paziente.

**Purpose.** The digital evolution of public healthcare poses new challenges to the quality of relationships between institutions, healthcare professionals, and citizens. This contribution adopts a systemic perspective to analyze the effects of digitalization on the relational models of the healthcare ecosystem, highlighting the risk of a widening ‘cognitive distance’ between patients and health professionals.

**Methodology.** The study adopts a conceptual approach grounded in Systems Thinking to propose an interpretative model capable of representing the transformations in human–machine dynamics within digital healthcare.

**Findings.** The paper presents a conceptual model that highlights how the growing cognitive disintermediation in digitalized healthcare processes may undermine the human dimension of care, with significant implications for administrative and organizational management.

**Limitations.** As a conceptual contribution, the paper provides a potential basis for the development of empirical analyses aimed at exploring the scalability and adaptability of the model across different contexts and sectors.

**Practical implications.** The study offers valuable insights for policymakers, public managers, and healthcare platform designers, suggesting guidelines for a digitalization of healthcare that is sustainable, inclusive, and person-centered.

**Originality.** This contribution enriches the debate on digital healthcare by introducing a systemic perspective and proposing a theoretical framework capable of supporting public decision-making in governing relational complexity within digital healthcare.

**Keywords:** Democratization of Healthcare; Digital Health Ecosystems; Human–Machine Interactions; Systemic Approach; Doctor–Patient Relationship.

## 1. Introduzione

L’era digitale ha trasformato profondamente molti settori, e la sanità è tra quelli maggiormente coinvolti. Questa trasformazione si inserisce in un più ampio dibattito sull’innovazione nei servizi pubblici, in cui il ruolo delle tecnologie digitali nella gestione dell’interazione utente-istituzione assume una rilevanza crescente, soprattutto nel contesto della sanità pubblica (Saviano *et al.*, 2023). Le tecnologie dell’informazione e della comunicazione hanno modificato radicalmente il modo in cui i servizi sanitari vengono erogati e gestiti, dando vita a quello che molti definiscono “ecosistema sanitario digitale” (Li *et al.*, 2024). Questo ecosistema è caratterizzato dall’interconnessione di molteplici dispositivi, attori e piattaforme che facilitano interazioni e flussi di dati fluidi (Caputo *et al.*, 2019).

Al centro di questa evoluzione c’è la promessa di una maggiore efficienza dei processi, di un efficientamento economico e di una maggiore inclusione sociale nell’assistenza sanitaria (Buhnova *et al.*, 2022). L’adozione di tecnologie come l’Intelligenza Artificiale, la Blockchain e la Telemedicina ha contribuito in modo determinante alla riduzione dei costi, al miglioramento dei processi decisionali e alla rapidità nell’erogazione dei servizi (Tagde *et al.*, 2021), al decentramento dei servizi sanitari e alla promozione di un’assistenza personalizzata e incentrata sul paziente (Topol, 2019).

Sebbene le discussioni sulla digitalizzazione della sanità evidenzino spesso i vantaggi tecnici e operativi, esse tendono a trascurare l'impatto sulle dinamiche relazionali all'interno dell'ecosistema sanitario. Più specificamente, il passaggio alle piattaforme digitali ha avviato un profondo cambiamento nella fenomenologia delle interazioni tra operatori sanitari e pazienti, modificando radicalmente il modo in cui i servizi sanitari vengono fruiti ed erogati (Kraus *et al.*, 2021). Se da un lato Internet ha democratizzato l'accesso alle informazioni sanitarie, dall'altro ha anche creato nuove complessità (Marwaha *et al.*, 2022).

Una conseguenza significativa della digitalizzazione dell'assistenza sanitaria è la crescente "distanza cognitiva" – intesa come "differenza tra le esperienze sociali, culturali e di vita generali degli individui" (Caputo, 2021: 644) – tra pazienti e operatori sanitari. Tradizionalmente, l'assistenza sanitaria è stata caratterizzata da un significativo grado di asimmetria informativa, in cui i professionisti (medici) erano visti come i principali custodi della conoscenza. I pazienti si affidavano quasi esclusivamente ai medici per la diagnosi e la consulenza terapeutica. Tuttavia, con la crescente disponibilità di informazioni mediche su Internet, questa dinamica è cambiata generando il fenomeno dell'"auto-diagnosi" (Demetriou *et al.*, 2023).

Sebbene questa democratizzazione dell'assistenza sanitaria offra numerosi vantaggi, come il miglioramento dell'autonomia del paziente e la promozione dell'alfabetizzazione sanitaria, presenta anche delle sfide. La maggiore disponibilità di informazioni ha talvolta portato a una situazione in cui i pazienti ripongono maggiore fiducia nelle piattaforme digitali rispetto agli operatori sanitari. Questa eccessiva fiducia nelle fonti digitali può esacerbare la dissonanza cognitiva e le incomprensioni tra pazienti e professionisti, in particolare quando le informazioni online sono inaccurate o non contestualizzate da pareri di esperti (Caputo *et al.*, 2024). Pertanto, in questo panorama sempre più digitalizzato, la dimensione umana dell'assistenza sanitaria, fondamentale per promuovere la fiducia e una comunicazione efficace, rischia di essere erosa (Rubeis *et al.*, 2022).

Questo studio contribuisce al dibattito sulla gestione sanitaria nell'era digitale, rispondendo alla seguente domanda di ricerca: Come le piattaforme digitali rimodellano le relazioni tra operatori sanitari e pazienti?

Introducendo un modello concettuale basato sul pensiero sistematico, l'articolo analizza la distanza cognitiva che emerge tra operatori sanitari e pazienti. L'obiettivo è di evidenziare la necessità di approcci gestionali sostenibili e inclusivi in grado di mitigare le sfide della digitalizzazione, reintegrando al contempo la dimensione umana come fonte fondamentale di generazione di valore nell'ecosistema sanitario (Caputo *et al.*, 2023).

Seguendo questa linea di ragionamento, il resto dell'articolo è strutturato come segue: viene presentato un background teorico per esplorare il tema della "democratizzazione sanitaria" nell'era digitale; successivamente, il lavoro introduce il framework concettuale ispirato al pensiero sistematico e -basandosi su quest'ultimo- propone un innovativo modello concettuale, concludendo con una discussione delle principali implicazioni teoriche e manageriali.

## 2. Contesto teorico

### 2.1 Ruolo e contributi della digitalizzazione nell'ecosistema sanitario

La crescente attenzione alle sfide e alle opportunità derivate dalla digitalizzazione nell'ecosistema sanitario ha suscitato un notevole interesse da parte di ricercatori e

professionisti (Singh *et al.*, 2021; Caputo *et al.*, 2023). La digitalizzazione, che si riferisce al processo di acquisizione, analisi e gestione dei dati digitali (Kallmuenzer *et al.*, 2024), si basa sulle reti e sull'interconnessione di dispositivi e attori (Barile *et al.*, 2024). La pandemia di COVID-19 ha svolto un ruolo fondamentale nell'accelerare l'implementazione di strumenti digitali, costringendo all'adattamento dei modelli di erogazione dell'assistenza ai pazienti (Foglia *et al.*, 2024). La digitalizzazione, infatti, implica la ridefinizione e la creazione di ruoli professionali, il coinvolgimento proattivo dei pazienti e del personale sanitario, stimolando innovazioni sia orizzontali che verticali (Wang & Sadahiro, 2024). Questo processo è profondamente legato all'aumento della quantità dei dati generati, raccolti e analizzati, con conseguente miglioramento delle prestazioni sanitarie. Tra le principali tecnologie dirompenti in questo ambito figurano cartelle cliniche elettroniche, telemedicina, dispositivi indossabili, blockchain e intelligenza artificiale (Roy *et al.*, 2023). Le organizzazioni si trovano oggi ad affrontare una pressione continua e crescente per integrare tali tecnologie nei propri modelli di business (Lakhan *et al.*, 2024). Ad esempio, grandi aziende tecnologiche come IBM e Google stanno investendo ingenti risorse finanziarie in questo campo, riconoscendo il potenziale di queste tecnologie per trasformare l'assistenza sanitaria. Non solo stanno sviluppando strumenti avanzati di analisi dei dati, ma stanno anche collaborando con ospedali, università e istituti di ricerca per co-creare soluzioni tecnologiche innovative in grado di affrontare le sfide più urgenti nel settore sanitario (Sibya *et al.*, 2025). Bansal *et al.* (2024) sottolineano il ruolo di queste tecnologie come catalizzatori dei cambiamenti paradigmatici in atto nell'assistenza sanitaria.

La letteratura sul tema si concentra principalmente sui benefici operativi della digitalizzazione in ambito sanitario, in particolare per quanto riguarda l'efficienza dei processi, come la riduzione dei costi, il miglioramento dell'efficacia e l'accelerazione dell'erogazione dei servizi (Caputo *et al.*, 2024). Studi manageriali e di marketing evidenziano come la digitalizzazione automatizzi le attività amministrative, riduca la burocrazia e minimizzi il potenziale di errore. Un solido corpus di ricerche ha, inoltre, esplorato l'impatto positivo delle tecnologie digitali sui processi decisionali, con conseguente miglioramento dei risultati per i pazienti e riduzione dei tassi di ospedalizzazione (Adeniran *et al.*, 2024). Di conseguenza è possibile affermare che i recenti sviluppi nel campo delle tecnologie digitali offrono nuove opportunità per affrontare le inefficienze e migliorare le prestazioni organizzative dell'ecosistema sanitario (Ter-Akopov *et al.*, 2019).

Con l'introduzione di soluzioni digitali avanzate, si promuove una comunicazione più fluida tra medici, infermieri, specialisti e pazienti, abbattendo le barriere temporali e garantendo un'assistenza più tempestiva ed efficiente (Zhao *et al.*, 2022). Tuttavia, la transizione verso un ecosistema sanitario digitalizzato richiede una sinergia tra l'uso efficace delle tecnologie, l'integrazione dei processi operativi e la presenza di professionisti adeguatamente qualificati (Lakhan *et al.*, 2024).

Queste trasformazioni implicano un ripensamento dei modelli di governance pubblica e delle logiche decisionali nei servizi sanitari, sollecitando nuove forme di coordinamento e accountability tra enti erogatori, cittadini e fornitori di tecnologie (Klonoff, 2013).

## 2.2 *L'impatto di Internet e della democratizzazione sociale delle relazioni nell'ecosistema sanitario*

Il crescente flusso di informazioni facilitato da Internet e dalle nuove tecnologie ha rimodellato radicalmente l'interazione umana nella società moderna (Magliocca *et al.*, 2024). L'accesso ai dati in tempo reale, la capacità di comunicare senza limiti geografici e la proliferazione di piattaforme digitali hanno trasformato il modo in cui operano gli ecosistemi (Caputo, 2024). In particolare, l'era digitale ha influenzato significativamente il modo in cui interagiscono gli attori del settore sanitario (Gigauri, 2024).

Il rapporto tra organizzazioni sanitarie e pazienti, un tempo più ‘semplice’, è diventato sempre più complesso (Omaghomi *et al.*, 2024). Le organizzazioni sanitarie hanno ora il compito di gestire una ‘eccessiva’ sicurezza in materia di salute, dovendo rispondere ai bisogni e alle aspettative dei pazienti in un contesto in cui le informazioni sanitarie sono ‘abbondanti’ e i pazienti sono più informati e coinvolti nelle scelte sanitarie. Sebbene questa maggiore autonomia possa contribuire a migliorare la qualità dell’assistenza, comporta anche il rischio di sommergere i pazienti con informazioni errate o fuorvianti (McMahon, 2024). Internet ha svolto un ruolo fondamentale nel migliorare l’accessibilità alle informazioni, l’inclusività e la partecipazione dei consumatori, promuovendo quella che viene definita la “democratizzazione dell’assistenza sanitaria” (Demetriou *et al.*, 2023). Tali cambiamenti chiamano in causa la capacità delle amministrazioni pubbliche di regolamentare, orientare e mediare l’uso delle tecnologie informative, prevenendo fenomeni di esclusione o di distorsione cognitiva da parte degli utenti (Kaur & Singh, 2024).

Secondo il rapporto di Stanford Medicine (2018), questo processo di democratizzazione è in gran parte guidato dal maggiore accesso dei pazienti ai dati sanitari, riducendo così la loro dipendenza dagli operatori sanitari. In un sistema sanitario democratizzato, i pazienti sono resi autonomi dalla conoscenza medica attraverso dispositivi sanitari digitali e dalla condivisione delle esperienze di malattia (Hendl & Shukla, 2024). Inoltre, il lavoro di Meskó *et al.* (2024) suggerisce che la democratizzazione promuove un rapporto medico-paziente più equo, riducendo il tradizionale monopolio del medico.

I pazienti ora accedono alle informazioni non da un singolo professionista, ma da un’ampia rete di sistemi informativi sanitari (Neelima *et al.*, 2024). Nel tempo, Internet e la digitalizzazione hanno ridotto le asimmetrie informative e la distanza cognitiva tra medici, pazienti e farmacisti (Caputo *et al.*, 2024).

Storicamente, i pazienti hanno avuto difficoltà a comprendere i propri medici, con i farmacisti che spesso fungevano da intermediari per allineare le informazioni. Tuttavia, con l’avvento di motori di ricerca come Google, questa difficoltà di allineamento si è attenuata. La possibilità per i pazienti di accedere in modo indipendente alle informazioni mediche tramite il web ha ridotto la necessità di intermediari e ha permesso ai pazienti di cercare e confrontare facilmente i dati. Siti web dedicati alla salute, forum online e piattaforme di discussione hanno aperto nuovi canali di dialogo, aumentando la consapevolezza e il coinvolgimento dei pazienti (Caputo *et al.*, 2018). Se da un lato questo cambiamento ha rafforzato il ruolo dei pazienti, dall’altro ha introdotto un nuovo rischio: i pazienti potrebbero attribuire maggiore autorità alle piattaforme digitali, compromettendo così il ruolo di medici e farmacisti. I ‘destinatari’ dei servizi sanitari potrebbero essere inclini a cercare -attraverso motori di ricerca progettati per personalizzare i risultati in base alle preferenze e ai comportamenti di navigazione degli utenti

- conferma delle proprie convinzioni o paure piuttosto che informazioni oggettive. In casi estremi, ciò potrebbe portare al rifiuto di terapie basate sull'evidenza a favore di trattamenti alternativi raccomandati su piattaforme (spesso) non verificate (Saviano *et al.*, 2024). In precedenza, il problema principale nell'assistenza sanitaria era l'accessibilità limitata, che si traduceva in un'asimmetria informativa (Barile *et al.*, 2014b). Il problema attuale, di contro, è l'eccessiva sicurezza, che porta a una complessità informativa. Questa abbondanza di informazioni non filtrate può creare confusione, poiché i pazienti potrebbero avere difficoltà a distinguere tra fonti attendibili e disinformazione (Olivella, 2024).

### 3. Quadro concettuale

#### 3.1 *Il pensiero sistemico e il ruolo stimolante dei dati come fonte di vantaggio competitivo*

Nel moderno contesto socioeconomico, i dati si sono evoluti in una risorsa vitale, spesso definita il “nuovo petrolio”. Tuttavia, il vero valore dei dati non risiede nella loro forma grezza, ma nella loro elaborazione, analisi e integrazione nel processo decisionale. Questa trasformazione dei dati in informazioni fruibili acquisisce nuovi significati se ‘letta’ attraverso il contributo offerto dal pensiero sistemico, un quadro olistico che incoraggia le organizzazioni a considerare le proprie attività come interconnesse e interdipendenti (Barile *et al.*, 2018; 2024; Caputo *et al.*, 2020).

Uno dei principi chiave del pensiero sistemico è il riconoscimento che i cicli di feedback sono essenziali per comprendere come le decisioni basate sui dati influenzano il sistema. Ad esempio, le decisioni prese in una parte dell'organizzazione (es. marketing) basate sui dati dei consumatori possono avere effetti a catena su altre aree, come la gestione della logistica. I cicli di feedback consentono un monitoraggio e un apprendimento continuo, consentendo alle organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti in tempo reale e di ottimizzare le prestazioni nel tempo (Espejo, 2024). Questo adattamento dinamico è ciò che distingue le organizzazioni basate sui dati, consentendo loro di anticipare i cambiamenti del mercato e di innovare più rapidamente dei concorrenti.

L'approccio sistemico evidenzia come i dati agiscono da catalizzatori per l'apprendimento organizzativo, un processo attraverso il quale le organizzazioni si evolvono integrando continuamente nuove informazioni nella propria base di conoscenza (Calabrese *et al.*, 2017).

Come sostenuto da Barile *et al.* (2018), la capacità di elaborare, interpretare e agire efficacemente sui dati è fondamentale per costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Questo processo di apprendimento è facilitato da modelli cibernetici -come il Viable System Model (VSM)- che sottolineano l'importanza dell'autoregolamentazione e del feedback nel mantenimento della vitalità organizzativa (Espejo, 2024).

Le organizzazioni che eccellono nella trasformazione dei dati in conoscenza sono in grado di innovare costantemente, rispondendo alle tendenze emergenti del mercato e ai cambiamenti nel comportamento dei consumatori. L'Approccio Sistemico Vitale (ASV), come evidenziato da Barile e Saviano (2021), sottolinea che i dati dovrebbero essere utilizzati non solo per miglioramenti operativi, ma anche come risorsa strategica a supporto della sostenibilità di lungo termine. Applicando il pensiero sistemico, le organizzazioni possono gestire la complessità dei flussi di dati e garantire che le informazioni siano condivise a tutti i livelli dell'organizzazione (Barile *et al.*, 2018). Questo approccio olistico sta acquisendo sempre maggiore importanza in

un contesto sempre più consapevole dell'elevata correlazione tra tutti i fenomeni sociali, economici e ambientali.

Per affrontare questa sfida, è necessario disporre di strumenti più efficaci in grado di riconoscere la connettività tra i fenomeni e identificare possibili soluzioni (Espejo, 1990). Allo stesso modo, l'intelligenza artificiale e le tecnologie di apprendimento automatico possono essere considerate strumenti che consentono la gestione della complessità, poiché consentono alle organizzazioni di automatizzare l'elaborazione di vasti set di dati, identificando modelli e tendenze che sarebbero difficili da rilevare per gli analisti umani. Tuttavia, il valore dell'intelligenza artificiale non risiede solo nella sua potenza di calcolo, ma anche nella sua integrazione con i processi decisionali umani. Il pensiero sistemico promuove un approccio incentrato sull'uomo, in cui la tecnologia integra l'intelligenza umana, portando a un processo decisionale più 'informato' (Caputo *et al.*, 2023).

Ad esempio, nel settore sanitario, le informazioni basate sui dati, derivanti da cartelle cliniche elettroniche e dispositivi indossabili, hanno rivoluzionato l'assistenza ai pazienti, consentendo trattamenti personalizzati e una gestione sanitaria proattiva (Caputo *et al.*, 2020). La capacità di elaborare enormi quantità di dati sui pazienti, applicare analisi predittive e adattare dinamicamente i protocolli di trattamento ha migliorato i risultati clinici dei pazienti, riducendo al contempo le inefficienze operative. Ne consegue che il pensiero sistemico costituisce la base per 'sfruttare' i dati come fonte di vantaggio competitivo. Promuovendo una cultura di apprendimento continuo, facilitando i cicli di feedback e integrando la tecnologia con il processo decisionale umano, le organizzazioni possono migliorare la propria capacità di gestire la complessità e mantenere un vantaggio competitivo in mercati sempre più volatili (Espejo, 2024).

### *3.2 Il Modello della Varietà Informativa e la questione della Varietà Necessaria nelle interazioni sociali*

Il Modello della Varietà Informativa e il concetto di Varietà Necessaria sono fondamentali per comprendere come le organizzazioni gestiscano la complessità nelle interazioni sociali. La legge di Ashby sulla Varietà Necessaria postula che la varietà (complessità) dei controlli interni di un sistema deve corrispondere alla varietà delle perturbazioni che deve affrontare dall'ambiente esterno affinché il sistema rimanga vitale (Ashby, 1956). Nel contesto delle interazioni sociali, questo principio diventa particolarmente rilevante, poiché le organizzazioni devono gestire un'ampia gamma di input provenienti da diversi stakeholder, ognuno con le proprie prospettive, obiettivi e livelli di conoscenza (Espejo, 2024).

I sistemi sociali sono intrinsecamente complessi, poiché implicano interazioni tra individui, gruppi e istituzioni, tutti operanti in ambienti dinamici e spesso imprevedibili (Barile *et al.*, 2014). Gestire questa complessità richiede alle organizzazioni di garantire una varietà interna sufficiente a fronteggiare le sfide esterne che si trovano ad affrontare. È qui che entra in gioco il Modello della Varietà Informativa, che fornisce un quadro di riferimento – basato sulla combinazione di Unità Informative, Schemi Interpretativi e Valori Categoriali – per comprendere come le organizzazioni possano bilanciare la complessità del loro ambiente esterno con la loro capacità interna di elaborare informazioni e prendere decisioni (Barile *et al.*, 2018).

Il Viable System Model, sviluppato da Stafford Beer, fornisce una lente utile attraverso cui analizzare il concetto di Varietà Necessaria nei sistemi sociali. Esso sottolinea l'importanza di bilanciare autonomia e controllo all'interno di un'organizzazione per gestire efficacemente la complessità. Nelle interazioni sociali, questo equilibrio è fondamentale, poiché le organizzazioni devono creare strutture che consentano l'espressione e l'integrazione di diverse prospettive nei processi decisionali, mantenendo al contempo coerenza e allineamento con gli obiettivi organizzativi (Beer, 1984). Il modello è applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione che abbia bisogno di adattarsi ed evolversi nel tempo, modificando la propria struttura (logica e fisica) per garantirne la sopravvivenza (Barile & Saviano, 2018). Considerando che il Viable System Model offre la possibilità di rispettare e valorizzare la natura interconnessa e ricorsiva dell'organizzazione, consente di mitigare (Espejo & Gill, 1997) una delle sfide chiave nella gestione della complessità sociale: il sovraccarico di informazioni, che può sopraffare i decisori e portare a inefficienze. Il pensiero sistematico, combinato con il Modello della Varietà Informativa, affronta questa sfida proponendo meccanismi per 'filtrare e dare priorità' alle informazioni in base alla loro rilevanza per gli obiettivi dell'organizzazione. Ad esempio, l'analisi della rete può essere utilizzata per mappare i modelli di comunicazione e interazione all'interno di un'organizzazione, identificando le aree in cui si verificano colli di bottiglia informativi o in cui determinati gruppi sono isolati dal processo decisionale (Barile *et al.*, 2024).

Inoltre, la Varietà Necessaria evidenzia la necessità di flessibilità e adattabilità nelle interazioni sociali. Le organizzazioni devono essere in grado di adattare le proprie strutture e i propri processi interni per accogliere nuove informazioni e rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Ciò richiede un livello di varietà interna adeguato alla complessità del mondo esterno, garantendo che l'organizzazione rimanga agile e reattiva di fronte all'incertezza (Espejo, 2024).

Il concetto di co-creazione di conoscenza è profondamente intrecciato con la Varietà Necessaria, poiché sottolinea l'importanza di prospettive diverse e processi collaborativi nella generazione di nuova conoscenza. Nei sistemi sociali complessi, la conoscenza non è statica, ma viene continuamente creata e ricreata attraverso le interazioni tra individui, team e organizzazioni (Barile *et al.*, 2018).

Tutto ciò è in linea con il principio della Varietà Necessaria, secondo cui maggiore è la complessità dell'ambiente esterno, maggiore è la diversità interna necessaria per affrontarlo (Ashby, 1956). In questo modo, la Varietà Necessaria funge da principio guida per le organizzazioni che cercano di promuovere l'innovazione e la resilienza di fronte a sfide sociali complesse (Espejo, 2024).

In conclusione, il Modello della Varietà Informativa e il principio della Varietà Necessaria forniscono un solido quadro di riferimento per comprendere come le organizzazioni possano gestire la complessità nelle interazioni sociali. Assicurandosi che i sistemi interni siano sufficientemente vari da adattarsi alla complessità dell'ambiente esterno, le organizzazioni possono migliorare la propria capacità di elaborare informazioni, prendere decisioni e promuovere l'innovazione in un mondo sempre più interconnesso (Barile *et al.*, 2018).

#### 4. Un modello concettuale basato sul pensiero sistematico per rappresentare la democratizzazione della sanità digitale

Quando si discute di digitalizzazione all'interno dei sistemi socioeconomici in generale, e degli ecosistemi sanitari in particolare, l'attenzione si concentra spesso su come nuovi dispositivi e strumenti digitali possano migliorare la qualità, l'efficienza e la sostenibilità dei modelli esistenti (Osipov *et al.*, 2021). Questo obiettivo si ottiene in genere attraverso processi più rapidi e accurati. Tuttavia, questa prospettiva tende a trascurare l'importanza del pensiero sistematico, poiché non riconosce il ruolo cruciale che gli esseri umani svolgono come catalizzatori della diversità informativa (Caputo, 2024). Gli esseri umani garantiscono interazioni efficaci tra vari hub – pazienti, operatori sanitari, tecnologie digitali, medici e tanto altro ancora – ciascuno con ruoli e posizioni specifici, fondamentali per il corretto funzionamento del sistema sanitario nel suo complesso (Cunningham *et al.*, 2012).

Con l'invenzione del World Wide Web e la rapida espansione delle piattaforme digitali, si è verificato un notevole cambiamento nella struttura relazionale dell'assistenza sanitaria. Nonostante i numerosi vantaggi offerti da queste tecnologie, come una migliore condivisione dei dati e maggiori capacità decisionali, si sono verificati cambiamenti significativi nella rete relazionale che richiedono l'attenzione sia dei ricercatori sociali che di quelli manageriali (Coiera, 1998).

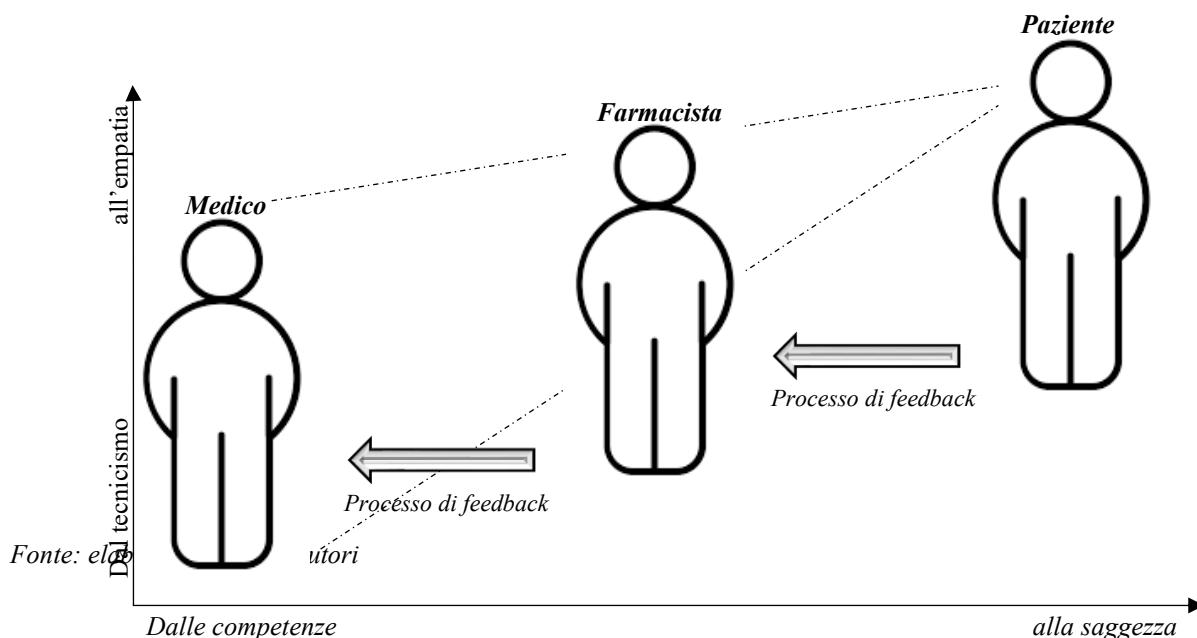
Negli ecosistemi sanitari tradizionali (vedi Figura 1), la relazione tra operatori sanitari (tipicamente medici) e utenti sanitari (tipicamente pazienti) era mediata da diversi attori e infrastrutture (es. farmacisti e farmacie) che avevano la responsabilità di fungere da 'mediatori cognitivi', trasformando informazioni mediche complesse da una forma tecnica a una forma empatica. Ciò consentiva a farmacisti e ad altri intermediari di costruire relazioni cognitive ed emotive con i pazienti, garantendo una comprensione più profonda dei loro bisogni e delle loro aspettative.

L'evoluzione dalla conoscenza tecnica (competenze) alla saggezza empatica è stata un pilastro fondamentale per il funzionamento efficace degli ecosistemi sanitari. Si basava principalmente sulla capacità degli attori di fungere da 'ponte cognitivo e informativo' tra due mondi apparentemente distinti: l'erogazione dell'assistenza sanitaria e gli utenti dell'assistenza sanitaria.

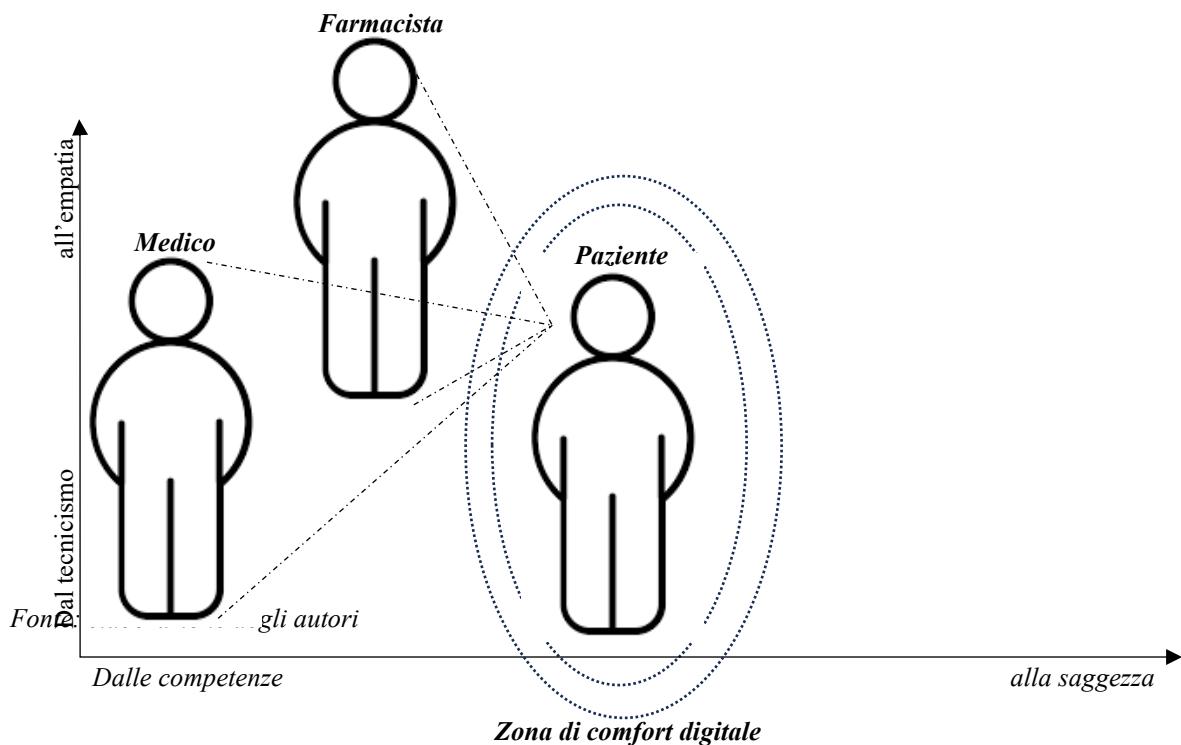
Per chiarire più efficacemente la distinzione tra competenza e saggezza, è utile sottolineare che la competenza sanitaria si riferisce alla dimensione tecnico-specialistica della conoscenza, figlia di un approccio riduzionista e strumentale, che rischia di produrre un'eccessiva verticalizzazione. Più specificamente, il rigore tecnico su cui attualmente si sta ponendo la massima attenzione, pur essendo una condizione necessaria, non è più sufficiente per affrontare la complessa rete relazionale tra il medico e il paziente, sempre più stimolata da soggettività, complessità ed incertezza. La saggezza, invece, emerge quando vi è la contestualizzazione e l'applicabilità della competenza sanitaria ai singoli problemi di salute. Essa implica la capacità di combinare la competenza tecnica con esperienze, valori, convinzioni forti e pensiero critico, con particolare attenzione all'empatia. Ciò permette di considerare la singolarità della situazione clinica e recuperare la dimensione soggettiva del contesto specifico del paziente. Un esempio si osserva nella diffusione della telemedicina. La piattaforma digitale rappresenta, di fatto, l'infrastruttura tecnica nella formulazione di una possibile diagnosi. Tuttavia, quando il medico integra i dati tecnici raccolti dagli algoritmi con un ascolto empatico del paziente, ad

esempio cogliendo ansie e dubbi, trasforma la competenza in saggezza. In questo caso, la tecnologia non sostituisce la relazione, ma viene integrata in un processo co-evolutivo, in cui il paziente percepisce di essere parte attiva della decisione terapeutica, calibrata sulla sua storia clinica e personale.

**Figura 4.1:** La configurazione relazionale tradizionale nel settore sanitario



Dopo l'avvento di Internet, sono emersi cambiamenti significativi (vedi Figura 2). Tutti gli attori dell'ecosistema sanitario sono diventati sempre più interconnessi con piattaforme digitali e fonti di conoscenza digitali. Poiché i pazienti sono diventati sempre più dipendenti dalle piattaforme digitali, per soddisfare le loro esigenze e curiosità in materia di assistenza sanitaria, la diversità delle informazioni che incontrano è diminuita. Di conseguenza, i pazienti hanno iniziato a identificare queste piattaforme digitali come interlocutori principali. Questo cambiamento ha introdotto un nuovo “confine” tra i pazienti e l'ecosistema sanitario, riducendo le opportunità per gli attori ‘tradizionali’ (medici e farmacisti) di fungere da filtri cognitivi e informativi. Questi intermediari umani erano un tempo fondamentali per garantire che le competenze sanitarie fossero contestualizzate e applicate ai singoli problemi di salute in un modo che considerasse sia la dimensione tecnica che quella empatica (saggezza).

**Figura 4.2:** L'emergente interazione uomo-macchina nel settore sanitario

La conseguenza più eclatante di questa evoluzione è l'emergere di quella che può essere descritta come una “zona di comfort digitale”. Si tratta di uno spazio cognitivo, costruito artificialmente dai pazienti, in cui si affidano alle informazioni trovate online per plasmare una versione personale della realtà. In questo spazio, le loro convinzioni diventano immuni da domande o discussioni. Questo spazio digitale funge da filtro isolante per i pazienti, plasmando il modo in cui raccolgono, valutano e contestualizzano le informazioni sanitarie.

Di conseguenza, vi è un rischio crescente di burocratizzazione dei processi sanitari. La crescente enfasi sull’efficienza dei protocolli e sugli aspetti tecnici dell’assistenza sanitaria può, a sua volta, compromettere l’efficacia complessiva del sistema. Invece di concentrarsi su risultati incentrati sul paziente, i processi sanitari potrebbero spostare la loro attenzione sull’esecuzione di procedure tecniche e sull’uso di strumenti, riducendo così il desiderato impatto olistico sul benessere del paziente.

## 5. Discussioni e implicazioni

Negli ultimi anni, l’ecosistema sanitario ha subito trasformazioni radicali a seguito di diversi fattori ed eventi (Polese *et al.*, 2018). Tra questi, la digitalizzazione dell’assistenza sanitaria e la diffusione delle piattaforme digitali si distinguono come alcuni degli sviluppi più significativi a causa del loro profondo impatto sulle percezioni e sui comportamenti degli operatori sanitari (Miller & West, 2009). Sebbene sia importante riconoscere gli indiscutibili vantaggi che le nuove tecnologie e gli strumenti basati su internet hanno prodotto per l’assistenza sanitaria in termini di accessibilità, qualità e sostenibilità (Barile *et al.*, 2014). Questo contributo cerca di evidenziare un aspetto diverso: i modi in cui la democratizzazione dell’assistenza sanitaria tramite internet sta rimodellando i sistemi consolidati. L’intento è quello di avviare un dialogo

multidisciplinare e transdisciplinare su come ricercatori e decisori possano affrontare questa evoluzione per prevenire potenziali rischi come la “disgregazione del valore” o la “stagnazione burocratica” all’interno dell’ecosistema sanitario.

In linea con questo quadro concettuale, la Tabella 1 presenta quattro possibili scenari derivati dall’intersezione di due dimensioni chiave: domini di conoscenza (tecnici ed empatici) e risultati di conoscenza (competenza e saggezza). Questa tabella fornisce un quadro per comprendere le implicazioni sia teoriche che pratiche della democratizzazione dell’assistenza sanitaria nell’era digitale, incoraggiando il dibattito sui potenziali approcci innovativi nella gestione sanitaria.

**Tabella 5.1:** Rappresentazione di possibili scenari per la gestione della democratizzazione dell’assistenza sanitaria nell’era digitale

Domini della conoscenza	<i>Empatico</i>	<i>Condivisione delle conoscenze e creazione di framework condivisibili</i>	<i>Approcci collaborativi e co-creativi</i>
<i>Tecnico</i>	<i>Competenza</i>		<i>Creazione di valore</i>
Risultati della conoscenza		<i>Saggezza</i>	

Fonte: elaborazione degli autori

Come rappresentato nella Tabella 1, è possibile identificare quattro scenari per la gestione della democratizzazione dell’assistenza sanitaria nell’era digitale:

- *Scenario digitale e basato su Internet*: adatto alla gestione di problemi di routine o standardizzati, poiché consente un accesso rapido e semplice ai protocolli sanitari più efficaci attraverso strumenti digitali e basati su Internet. Questo approccio è ideale per problematiche sanitarie ben note che richiedono soluzioni efficienti e basate sui protocolli.
- *Condivisione delle conoscenze e creazione di framework condivisibili*: in questo caso, l’attenzione è rivolta alla dimensione *empatica* della conoscenza, con risultati ancora legati alla competenza nell’affrontare problematiche specifiche. Nell’era digitale, questo scenario può facilitare la raccolta di dati e promuovere le indagini sanitarie. Sebbene contribuisca in modo significativo all’educazione sanitaria e alla prevenzione, potrebbe non essere efficace nel risolvere direttamente i problemi sanitari.
- *Approcci collaborativi e co-creativi*: l’attenzione rimane sulla dimensione *empatica*, ma il risultato è legato alla *saggezza* necessaria per contestualizzare la competenza in un contesto specifico. Si tratta di uno scenario particolarmente rilevante

nell'era digitale per incoraggiare gli attori sanitari a impegnarsi in piattaforme innovative e co-creative volte a risolvere problemi emergenti o precedentemente non riconosciuti.

– *Creazione di valore*: l'enfasi è posta sulla dimensione *tecnica* della conoscenza, con risultati legati alla *saggezza* necessaria per la risoluzione di problemi contestualizzati. Questo scenario evidenzia i pericoli dell'asimmetria informativa e della dissonanza cognitiva, poiché ciascun attore potrebbe difendere la propria posizione senza comprendere appieno il problema in questione.

I quattro scenari delineati nella Tabella 1 forniscono un quadro chiaro per comprendere come gestire la digitalizzazione nell'assistenza sanitaria. Sviluppando approcci personalizzati per ogni scenario, ricercatori, professionisti e manager potrebbero stimolare le interazioni tra gli attori e superare le barriere create dallo "spazio cognitivo di comfort digitale". Questo approccio strutturato può guidare lo sviluppo di strategie innovative per garantire che la trasformazione digitale dell'assistenza sanitaria rimanga incentrata sull'uomo e guidata dall'empatia, prevenendo potenziali conseguenze negative come la rigidità burocratica o la perdita di valore.

## 6. Conclusioni, raccomandazioni e direzioni future per la ricerca

La trasformazione digitale in corso nel settore sanitario, guidata dalla proliferazione di piattaforme e strumenti digitali, ha introdotto opportunità e sfide per l'ecosistema sanitario (Kraus *et al.*, 2021). Questo articolo ha evidenziato la crescente distanza cognitiva tra operatori sanitari e pazienti, un problema critico in quanto l'accesso democratizzato alle informazioni mediche tramite Internet ridefinisce il rapporto paziente-operatore sanitario. Sebbene la digitalizzazione prometta maggiore efficienza, riduzione dei costi e maggiore autonomia del paziente, essa rischia anche di minare la dimensione umana, fondamentale per un'assistenza sanitaria efficace. La dipendenza da conoscenze tecniche e piattaforme digitali ha modificato il comportamento dei pazienti, alimentando talvolta un'eccessiva fiducia nelle fonti online e (potenzialmente) compromettendo la fiducia nei professionisti sanitari (Caputo *et al.*, 2023).

In un'accezione sistematica, l'interazione tra i diversi stakeholder, inclusi operatori sanitari, pazienti e piattaforme digitali, è sempre più complessa. Il modello concettuale introdotto in questo paper sottolinea l'importanza di gestire le lacune cognitive tra gli attori del sistema sanitario. Trascurare queste lacune può creare un sistema sanitario che, nonostante l'efficienza operativa, manca di efficacia olistica e attenzione al paziente.

Per far fronte alla crescente distanza cognitiva tra pazienti e operatori sanitari, occorre:

– *Ripristinare le interazioni incentrate sulla persona*: gli operatori sanitari dovrebbero dare priorità alla reintegrazione di elementi umani, come empatia, fiducia e comunicazione, nelle pratiche sanitarie digitali. Occorre, in altri termini, integrare soluzioni digitali con approcci tradizionali di assistenza al paziente che enfatizzano le relazioni personali e la consulenza medica contestualizzata.

– *Sviluppo di programmi di alfabetizzazione digitale*: i pazienti devono essere dotati degli strumenti e delle conoscenze per distinguere tra informazioni mediche attendibili e non attendibili per aiutare i pazienti a prendere decisioni più consapevoli e a ridurre la loro dipendenza da fonti online non verificate. L'obiettivo non è solo insegnare a riconoscere una fonte affidabile, ma anche educare i pazienti a interpretare correttamente le informazioni.

– *Piattaforme digitali collaborative*: le organizzazioni sanitarie dovrebbero sviluppare piattaforme digitali che facilitino non solo la condivisione di informazioni tecniche, ma anche la collaborazione tra pazienti e operatori sanitari. Dovrebbero, pertanto, disporre di funzionalità che consentano la condivisione delle risorse, l'accesso a materiali personalizzati e la discussione in tempo reale dei casi clinici, creando una rete di supporto integrata che promuova un approccio all'assistenza più incentrato sull'uomo.

– *Iniziative politiche per una sanità digitale etica*: i decisori politici devono stabilire linee guida e normative che garantiscano un utilizzo responsabile degli strumenti e delle piattaforme sanitarie digitali. Ciò include garantire che le piattaforme digitali diano priorità al benessere del paziente rispetto all'efficienza e agli obiettivi operativi, nonché applicare standard etici per mitigare la disinformazione e la dissonanza cognitiva.

Sebbene questo lavoro ponga le basi per comprendere l'impatto della democratizzazione digitale sull'assistenza sanitaria, diversi ambiti meritano ulteriori approfondimenti. Occorre, in altri termini *esplorare gli effetti a lungo termine della distanza cognitiva*. La ricerca futura dovrebbe concentrarsi su come la distanza cognitiva influenza i risultati sanitari, la soddisfazione dei pazienti e la fiducia nel sistema sanitario nel tempo. Sono, quindi, necessari ulteriori studi per esplorare in che modo gli approcci interdisciplinari, in particolare quelli che integrano le scienze sociali con l'assistenza sanitaria e la tecnologia, possano colmare le lacune relazionali tra pazienti e operatori sanitari nell'era digitale.

Perseguendo queste linee di ricerca, studiosi e professionisti potrebbero meglio affrontare le complessità della democratizzazione dell'assistenza sanitaria nell'era digitale, garantendo che i progressi tecnologici integrino un'assistenza sanitaria incentrata sull'uomo. Ciò significa non solo implementare nuove tecnologie, ma anche integrarle in modo da arricchire, anziché sostituire, le relazioni interpersonali fondamentali tra pazienti e operatori sanitari. Un approccio inclusivo, infatti, dovrebbe tenere conto delle diversità socioculturali, economiche e geografiche, consentendo a tutti gli individui di beneficiare dei progressi tecnologici senza esacerbare le disuguaglianze esistenti. Le future politiche sanitarie dovrebbero promuovere una visione olistica della sanità digitale, incoraggiando la collaborazione tra professionisti sanitari, tecnici, educatori e responsabili politici. Solo attraverso un approccio sistematico e interdisciplinare è possibile sfruttare appieno il potenziale delle tecnologie digitali, facendo sì che siano non solo strumenti di efficienza, ma anche catalizzatori per un'assistenza sanitaria più democratica e incentrata sul paziente.

## Bibliografia

- Adeniran, I. A., Efunniyi, C. P., Osundare, O. S., & Abhulimen, A. O. (2024). Data-driven decision-making in healthcare: Improving patient outcomes through predictive modeling. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(8), 1-9.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Methuen & Co Ltd.
- Bansal, H., Gupta, D., & Anand, D. (2024). Blockchain and artificial intelligence in telemedicine and remote patient monitoring. *Handbook on Augmenting Telehealth Services*, 279-294.
- Barile, S., & Saviano, M. (2018). Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective. In Barile, S., Pellicano, M., Polese, F. (eds.), *Social Dynamics in a Systems Perspective* (pp. 39-63). Springer, New York.
- Barile, S., Bassano, C., Piciocechi, P., Saviano, M., Spohrer, J.C. (2024). Empowering value co-creation in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(6), 1130-1143.
- Barile, S., Saviano, M. (2021). "Interdisciplinary systems thinking for a new scientific paradigm: toward a re-founding of human values". In Minati G. (Ed.), *Multiplicity and Interdisciplinarity: Essays in Honor of Eliano Pessa* (pp. 17-39). Springer, New York.
- Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., & Calabrese, M. (2014). The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(6), 683-695.
- Barile, S., Saviano, M., Polese, F. (2018). "Social Dynamics in a Systems Perspective." In Barile, S., Pellicano, M., Polese, F. (eds.), *Social Dynamics in a Systems Perspective* (pp. 1-37). Springer, New York.
- Barile, S., Saviano, M., Polese, F., (2014b). Information asymmetry and co-creation in healthcare services. *Australasian Marketing Journal*, 22(3), 205-217.
- Beer, S. (1984). The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 7-25.
- Buhnova, B., Kazickova, T., Ge, M., Walletzky, L., Caputo, F., Carrubbo, L. (2022). "A cross-domain landscape of ICT services in smart cities". In Pardalos, P.M., Rassia, S.T., Tsokas, A. (eds.), *Artificial Intelligence, Machine Learning, and Optimization Tools for Smart Cities: Designing for Sustainability* (pp. 63-95). Springer, New York.
- Calabrese, M., Iandolo, F., Caputo, F., & Sarno, D. (2017). From mechanical to cognitive view: The changes of decision making in business environment. In Barile, S., Pellicano, M., & Polese, F. (Eds.), *Social Dynamics in a Systems Perspective* (pp. 223-240). Cham: Springer International Publishing.
- Caputo, F. (2018). *Approccio sistemico e co-creazione di valore in sanità* (Vol. 1). Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- Caputo, F. (2021). Towards a holistic view of corporate social responsibility. The antecedent role of information asymmetry and cognitive distance. *Kybernetes*, 50(3), 639-655.
- Caputo, F. (2024). Human-artificial intellectual capital beyond a fragmented perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 25 (5/6), 1026-1041.
- Caputo, F., Cillo, V., Fiano, F., Pironti, M., Romano, M. (2023). Building T-shaped professionals for mastering digital transformation. *Journal of Business Research*, 154(2023), 1-9.

- Caputo, F., Gagliardi, A.R., Ebraico, S. (2024). "A managerial overview of blockchain implications and challenges for healthcare system". In De Pablos, P.O., Zhang, X. (eds.), *Artificial Intelligence, Big Data, Blockchain and 5G for the Digital Transformation of the Healthcare Industry* (pp. 233-250). Academic Press, London.
- Caputo, F., Masucci, A., Napoli, L. (2018). Managing value co-creation in pharmacy. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 12(4), 374-390.
- Caputo, F., Mazzoleni, A., Pellicelli, A.C., Muller, J. (2020). Over the mask of innovation management in the world of Big Data. *Journal of Business Research*, 119(2020), 330-338.
- Caputo, F., Papa, A., Cillo, V., Del Giudice, M. (2019). "Technology readiness for education 4.0: barriers and opportunities in the digital world". In De Pablos, P.O., Lytras, M.D., Zhang, X., Chui, K.T. (eds.), *Opening up Education for Inclusivity across Digital Economies and Societies* (pp. 277-296). IGI Global, London.
- Coiera, E. (1998). Four myths about the information revolution in health care. In Lenaghan, J. (Ed.), *Rethinking IT and Health* (pp. 16-29). Institute for Public Policy Research, London.
- Cunningham, F.C., Ranmuthugala, G., Plumb, J., Georgiou, A., Westbrook, J.I., Braithwaite, J. (2012). Health professional networks as a vector for improving healthcare quality and safety: a systematic review. *BMJ quality & safety*, 21(3), 239-249.
- Demetriou, D., Mathabe, K., Lolas, G., Dlamini, Z. (2023). Internet of Things in Society 5.0 and the Democratization of Healthcare. In Dlamini Z. (Ed.), *Society 5.0 and Next Generation Healthcare: Patient-Focused and Technology-Assisted Precision Therapies* (pp. 111-130). Springer Nature Switzerland, Cham.
- Espejo, R. (2024). *Addressing Challenges of an Uncertain World: A CyberSystemic Approach*. Universidad de Ibagué.
- Espejo, R., & Gill, A. (1997). *The viable system model as a framework for understanding organizations*. Phrontis Limited & SYNCHO Limited, 350-364.
- Foglia, E., Garagiola, E., Bellavia, D., Rossetto, F., & Baglio, F. (2024). Digital technology and COVID-19 pandemic: Feasibility and acceptance of an innovative telemedicine platform. *Technovation*, 130, 102941.
- Gigauri, I. (2024). Sustainability and healthcare marketing in the digital age. In Djakeli K. (Ed.), *Modern healthcare marketing in the digital era* (pp. 104-115). IGI Global Scientific Publishing, Georgia.
- Hendl, T., Shukla, A. (2024). Can digital health democratize healthcare? *Bioethic*, 38(2024), 491-502.
- Iandolo, F., Loia, F., Fulco, I., Nespoli, C., Caputo, F. (2021). Combining big data and artificial intelligence for managing collective knowledge in unpredictable environment—Insights from the Chinese case in facing COVID-19. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4), 1982-1996.
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 1-28.
- Kaur, I., & Singh, A. (2024). Democratization of health care in hospital settings—An integral part of public health practice. *In Principles and Application of Evidence-based Public*

- Health Practice* (pp. 127-139). Academic Press, London.
- Klonoff, D. C. (2013). Twelve modern digital technologies that are transforming decision making for diabetes and all areas of health care. *Journal of diabetes science and technology*, 7(2), 291-295.
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557- 567.
- Lakhan, A., Hamouda, H., Abdulkareem, K. H., Alyahya, S., & Mohammed, M. A. (2024). Digital healthcare framework for patients with disabilities based on deep federated learning schemes. *Computers in Biology and Medicine*, 169, 107845
- Li, Y., Gunasekeran, D. V., RaviChandran, N., Tan, T. F., Ong, J. C. L., Thirunavukarasu, A. J., & Ting, D. S. (2024). The next generation of healthcare ecosystem in the metaverse. *Biomedical Journal*, 47(3), 100679, 1-10
- Magliocca, P., Faggioni, F., Muto, V., & Caputo, F. (2024). Technology readiness and digital gap for depicting socio-economic dynamics in society 5.0: a meso-level observation. *The Journal of Technology Transfer*, 1-17.
- Marwaha, J. S., Landman, A. B., Brat, G. A., Dunn, T., & Gordon, W. J. (2022). Deploying digital health tools within large, complex health systems: key considerations for adoption and implementation. *NPJ digital medicine*, 5(1), 13.
- McMahon, G. T. (2024). The risks and challenges of artificial intelligence in endocrinology. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 109(6), 109, e1468-e1471.
- Meskó, B., Kristóf, T., Dhunnoo, P., Nóra, Á., Katonai, G. (2024). Exploring the Need for Medical Futures Studies: Insights From a Scoping Review of Health Care Foresight. *Journal of Medical Internet Research*, 26, e57148.
- Miller, E.A., West, D.M. (2009). Where's the revolution? Digital technology and health care in the internet age. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 34(2), 261-284.
- Neelima, S., Govindaraj, M., Subramani, D. K., Alkhayyat, A., & Mohan, D. C. (2024). Factors influencing data utilization and performance of health management information systems: A case study. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 14(2), 146-152.
- Olivella, P. (2024). Asymmetric information in health economics: Can contract regulation improve equity and efficiency? In Raban, D. and Włodarczyk, J., (Ed.), *The Elgar Companion to Information Economics* (pp. 154-169). Edward Elgar Publishing
- Omaghomi, T. T., Akomolafe, O., Onwumere, C., Odilibe, I. P., & Elufioye, O. A. (2024). Patient experience and satisfaction in healthcare: a focus on managerial approaches-a review. *International Medical Science Research Journal*, 4(2), 194-209.
- Osipov, V. S., & Skryl, T. V. (2021). Impact of digital technologies on the efficiency of healthcare delivery. In Marques, G., Bhoi, A., De Albuquerque, A. (Eds), *IoT in healthcare and ambient assisted living* (pp. 243-261), Singapore, Springer.
- Polese, F., Carrubbo, L., Caputo, F., Sarno, D. (2018). Managing healthcare service ecosystems: Abstracting a sustainability-based view from hospitalization at home (HaH) practices. *Sustainability*, 10(11), 3951

- Roy, S., Pal, D., & Meena, T. (2023). Explainable artificial intelligence to increase transparency for revolutionizing healthcare ecosystem and the road ahead. *Network Modeling Analysis in Health Informatics and Bioinformatics*, 13(1), 1-21.
- Rubeis, G., Dubbala, K., Metzler, I. (2022). “Democratizing” artificial intelligence in medicine and healthcare: Mapping the uses of an elusive term. *Frontiers in Genetics*, 13(2022), 1-11.
- Saviano, M., Caputo, F., Gagliardi, R., Perillo, C. (2024). Building the path for healthcare digitalization through a possible depiction of telehealth evolution. In De Pablos, P.O., Zhang, X. (eds.), *Artificial Intelligence, Big Data, Blockchain and 5G for the Digital Transformation of the Healthcare Industry* (pp. 421- 436). Academic Press, London
- Saviano, M., Perillo, C., & Di Carluccio, N. (2023). The Imposed Digital Innovation of ‘Service’Pharmacy in Italy: Towards Phygital Market relationships?. In *The 8th Naples Forum on Service: A Service lens on Business and Society* (pp. 173-174).
- Sibya, S. E., Hurchund, R., Omondi, B., & Owira, P. (2025). Artificial intelligence for digital healthcare in the low- and medium-income countries. *Health and Technology*, 1-10.
- Stanford Medicine (2018). *Health Trends Report “The Democratization of Health Care”*, <https://med.stanford.edu/content/dam/sm/school/documents/Health-Trends-Report/Stanford-Medicine-Health-Trends-Report-2018.pdf>
- Tagde, P., Tagde, S., Bhattacharya, T., Tagde, P., Chopra, H., Akter, R. (2021). Blockchain and artificial intelligence technology in e-Health. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(2021), 52810-52831.
- Ter-Akopov, G. N., Kosinova, N. N., & Knyazev, S. A. (2019). Digital technologies in healthcare: achievements and prospects. In *1st International Scientific Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth"(MTDE 2019)* (pp. 321-325). Atlantis Press.
- Topol, E. (2019). *Deep medicine: How artificial intelligence can make healthcare human again*. Basic Books, New York.
- Wang, S., & Sadahiro, Y. (2024). Horizontal and vertical inequity of multi-modal healthcare accessibility in the aging Japan in the post-COVID era: a GIS-based approach. *International Journal of Digital Earth*, 17(1), 2310731.

## Il Project Risk Management tra pratica e strategia: un'indagine empirica su RFI

**Giovanni Conti**

Chief risk officer, Rete Ferroviaria Italiana (RFI)

[gio.conti@rfi.it](mailto:gio.conti@rfi.it)

**Andrea Viafora**

Risk manager, Rete Ferroviaria Italiana (RFI)

[a.viafora@rfi.it](mailto:a.viafora@rfi.it)

### Abstract

**Obiettivo del paper** - L'obiettivo dello studio è quello di evidenziare come le pratiche di Project Risk Management (PRM) per la valutazione dei rischi dei progetti di investimento possano creare valore all'interno delle aziende, promuovendo la cultura del rischio, migliorando la percezione del contesto da parte dei Project Manager (PM) e aiutando il top management nelle decisioni strategiche.

**Metodologia** - Partendo dagli articoli già presenti in letteratura, tenteremo di far emergere l'utilità di disporre di strumenti di PRM per la quantificazione dei rischi in progetti infrastrutturali di grande complessità, mostrando le tecniche utilizzate dal team di Risk Management (RM) di Rete Ferroviaria Italiana S.P.A. (RFI) e la ricchezza informativa che queste possono fornire al top management. Lo studio verrà effettuato tramite la somministrazione di un questionario e delle interviste ai PM che hanno partecipato e sono stati coinvolti in assessment di PRM, al fine di osservare la loro esperienza con tali tecniche e l'utilità delle stesse nello svolgimento delle attività di project management.

**Risultati** - I risultati emersi afferiscono soprattutto all'ampiezza informativa che il PRM può offrire, garantendo al Top Management una visione olistica sui progetti di investimento che l'azienda ha intrapreso, a livello sia di singolo investimento sia di portafoglio. Le analisi di rischio sembrano essere di grande utilità anche per i PM, grazie alla trasformazione in quantità numerabili delle loro percezioni di rischiosità degli scenari che possono insistere sui progetti, che garantisce una scelta maggiormente consapevole delle eventuali azioni di risposta da attivare a mitigazione della variabilità dei risultati.

**Limiti della ricerca** - I principali limiti dello studio riguardano la soggettività delle risposte fornite dai PM durante le interviste e il fatto che il campione è limitato a una sola azienda. Nonostante il test sia stato effettuato presso un'organizzazione con un'esperienza significativa nel settore, essa rappresenta comunque un punto di vista parziale.

**Implicazioni pratiche** - Si ritiene che i risultati ottenuti possano essere utili per offrire un punto di vista industriale sui benefici nell'utilizzo del PRM e osservare lo stato di maturità delle tecniche sul mercato italiano

**Originalità del paper** - Questo articolo si inserisce nel filone sperimentale della letteratura riguardante gli strumenti di PRM come mezzi a supporto delle scelte strategiche aziendali, fornendo una visione particolare di un'azienda di grandi dimensioni. Inoltre, a sostegno del percorso intrapreso, sarà utile in futuro estendere l'indagine ad aziende affini, così da ampliare la base di confronto e poter condividere i risultati con un pubblico più ampio. Inoltre, si

potranno implementare e analizzare strumenti di valutazione delle performance confrontando progetti che adottano tecniche di RM con altri che ancora non le integrano, al fine di valutarne quantitativamente l'efficacia.

**Parole chiave:** Project Risk Management, Project Management, Infrastructure, Value Creation.

### **Abstract (English version)**

**Purpose** – The aim of the study is to highlight how Project Risk Management (PRM) practices for assessing the risks of investment projects can create value within organizations by promoting a risk-aware culture, improving Project Managers' (PMs) understanding of the project environment, and supporting top management in strategic decision-making.

**Methodology** – Starting from the existing literature, we seek to demonstrate the usefulness of PRM tools for quantifying risks in highly complex infrastructure projects, illustrating the techniques used by the Risk Management (RM) team of Rete Ferroviaria Italiana S.p.A. (RFI) and the informational value these can provide to top management. The study will be conducted through the administration of a questionnaire and interviews with PMs who have participated in and been involved in PRM assessments, in order to observe their experience with such techniques and their usefulness in carrying out project management activities.

**Findings** – The results mainly concern the breadth of information that PRM can offer, providing Top Management with a holistic view of the investment projects undertaken by the organization, both at the level of individual initiatives and at a portfolio level. Risk analyses also appear to be highly useful for PMs, as they allow the conversion of their perceived risk levels related to potential project scenarios into quantifiable measures, thereby enabling more informed choices regarding the response actions to be undertaken to mitigate result variability.

**Research Limitations** – The main limitations of the study relate to the subjectivity of the responses provided by PMs during the interviews and the fact that the sample is limited to a single company. Although the assessment was carried out within an organization with significant experience in the sector, it nonetheless represents a partial standpoint.

**Practical Implications** – The findings obtained may offer an industrial perspective on the benefits of PRM and help assess the maturity level of such techniques in the Italian market.

**Originality/Value** – This article contributes to the experimental strand of literature regarding PRM tools as instruments supporting corporate strategic decision-making, offering the particular viewpoint of a large-scale organization. Furthermore, future research could extend the investigation to similar companies in order to broaden the comparative basis and share results with a wider audience. It would also be beneficial to implement and analyze performance evaluation tools comparing projects that adopt RM techniques with those that do not yet integrate them, in order to quantitatively assess their effectiveness.

**Keywords:** Project Risk Management, Project Management, Infrastructure, Value Creation.

## **1. Introduzione**

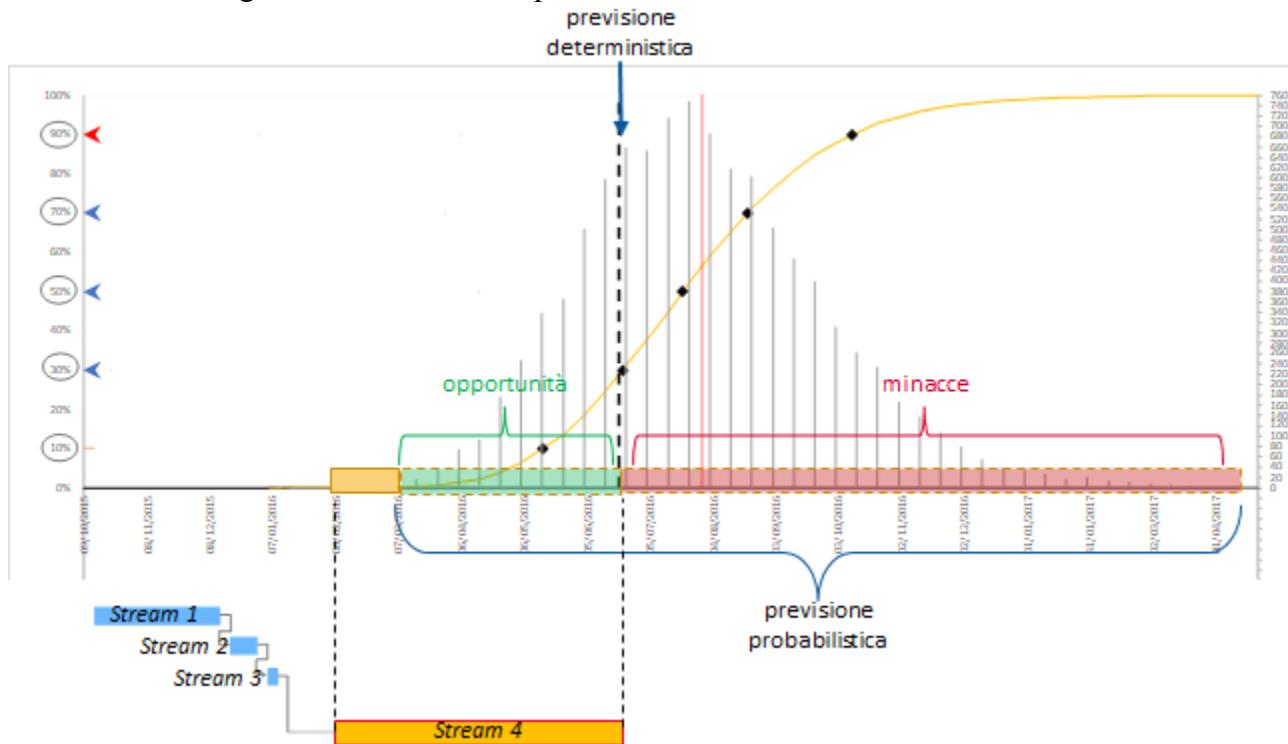
Tutte le attività umane sono caratterizzate da fattori di incertezza che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tale incertezza può essere scomposta in differenti

componenti, tra cui: incertezza pura e rischio (Knight, 1921). La prima è identificata dal sottoinsieme di aleatorietà che non può avere una rappresentazione quantitativa chiara, in quanto non è possibile attribuire probabilità agli esiti a causa dell'insufficienza informativa o all'unicità dell'evento, ad esempio una introduzione normativa dirompente che può rendere necessaria la modifica delle attività progettuali. Mentre, la seconda è legata a situazioni in cui le probabilità degli esiti sono note o stimabili (Knight, 1921), ad esempio la previsione di condizioni atmosferiche avverse che possono rallentare alcune lavorazioni. Questa seconda categoria rappresenta la fattispecie cui l'attenzione è rivolta. La funzione di RM, infatti, ha l'obiettivo di andare ad osservare l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi (ISO 31000, 2018), garantendone l'identificazione e supportandone la gestione con il fine di creare valore. In linea con quanto sostenuto da Freeman (1984), l'impresa non opera esclusivamente per massimizzare il valore degli azionisti ma è chiamata a generare valore per l'insieme dei suoi stakeholders. In questa prospettiva, l'attività di investimento è senz'altro tra le candidate favorite alla creazione di nuovo valore (Damodaran, 2012). In particolare, le aziende che detengono infrastrutture critiche, tramite lo sviluppo delle stesse, concorrono alla creazione di valore per il sistema paese, configurandosi come soggetti ad alto valore aggiunto per i diversi stakeholders. Da qui emerge la necessità di implementare un sistema di stima e gestione dei rischi volto a identificare possibili vulnerabilità progettuali a supporto del rispetto degli obiettivi strategici aziendali. Un processo di RM, in particolare di PRM, può rafforzare il presidio degli stream progettuali attraverso una più articolata gestione delle informazioni, mirata ad una maggiore consapevolezza, e, conseguentemente, una probabilità più elevata di raggiungimento degli obiettivi (Raz & Michael, 2001).

Lo scopo principale del PRM, e di qualsiasi altra attività di RM, è quello di individuare i fattori di aleatorietà al fine del suo contenimento (Herroelen & Leus, 2005; Hillson, 2004). Il concetto di aleatorietà è tuttavia generico. Occorre, quindi, mettere a fuoco obiettivi specifici su cui eseguire le analisi, al fine di stimare sugli stessi gli effetti, appunto, della aleatorietà. Nel corso del presente articolo prenderemo come obiettivo di riferimento il *Tempo*, ma riflessioni analoghe valgono per qualunque obiettivo misurabile, come, ad esempio, *Costi* e *Qualità*. A titolo esemplificativo, con riferimento alla scadenza di uno specifico *stream* di un GANTT, siamo consapevoli che non può essere definita sua la reale ampiezza in termini deterministic (Raz, Shenhav, & Dvir, 2002).

È impossibile sapere in anticipo quanto esattamente durerà una specifica operazione che sarà svolta in un futuro più o meno prossimo, soprattutto se tale operazione è altamente complessa. È prassi consolidata considerare riserve (le cosiddette riserve manageriali) sulle variabili chiave al fine di poter assorbire gli effetti dovuti ad imprevisti generici. Tuttavia, per progetti ampi e complessi, caratterizzati da un numero molto elevato di attività sul percorso critico, è opportuno attivare un processo analitico più sofisticato, di natura probabilistica, con l'obiettivo di stimare nel modo più appropriato possibile gli effetti dell'incertezza che conta per il progetto stesso (Goldratt, 1997).

Figura 2.1 Distribuzione probabilistica della data di fine lavori



Fonte: elaborazione a cura dell'autore

Restando nel campo dell'analisi del *Tempo*, con tecniche di PRM è possibile indagare e stimare gli effetti di minacce e opportunità sullo svolgersi temporale dei lavori (PMI, 2021). Questo approccio a doppia visione, che correttamente prende in considerazione effetti sia positivi sia negativi del rischio presenta degli evidenti vantaggi nel processo del PRM: affidarsi alla fortuna non è l'approccio più costruttivo per incrementare le possibilità che un Progetto abbia successo. Vagliare le opportunità e organizzare conseguentemente il Piano di Progetto è un metodo molto più strutturato ed efficace. Molto spesso lavorare per afferrare le opportunità e trasformarle in benefici progettuali ha come effetto la mitigazione di alcune minacce. Un approccio analitico mirato ad analizzare anche il rovescio della medaglia dei possibili effetti dell'incertezza stimola necessariamente l'innovazione e la creatività.

La logica dell'aleatorietà degli stream progettuali è uno degli aspetti critici su cui si basa il raggiungimento degli obiettivi progettuali e, quindi, diviene una tematica su cui i PM dovrebbero concentrarsi (Smith & Merritt, 2013). La maggiore consapevolezza del terreno su cui sono poggiate le fondamenta del progetto, del contesto in cui deve essere realizzato e di altri fattori che possono minare un completamento efficiente, può garantire l'efficiente completamento dei lavori.

Per tali motivazioni, l'obiettivo di questo articolo è quello di dimostrare come, con l'esercizio continuo delle tecniche di PRM, i PM abbiano cambiato visione nei confronti della pianificazione delle attività e, soprattutto, nei confronti della funzione di RM, vista non più come pratica burocratica (Smith & Merritt, 2013) ma come strumento di supporto alle decisioni e strumento di creazione di valore.

L'articolo è organizzato come segue. Nella prossima sezione verrà effettuata una review sulla letteratura presente. Successivamente, nella sezione "il coinvolgimento dei PM negli

assessment di PRM” viene fornita una visione delle modalità con le quali il PM viene reso partecipe e integrato nel processo di PRM in RFI. Di seguito, nella sezione “metodologia di analisi” viene descritta la metodologia di indagine utilizzata. I risultati e la discussione sono riportati nella sezione “analisi e discussione delle evidenze emerse” e le “conclusioni” chiudono il lavoro.

## 2. Background teorico

Il PRM rappresenta un’attività cruciale e trasversale nell’ambito della gestione dei progetti, in quanto coinvolge non solo gli aspetti tecnici ed economici ma anche la percezione degli stakeholder e la generazione di valore.

L’importanza di integrare una visione orientata alla gestione dei rischi all’interno del processo decisionale non è una tematica recente. Già alla fine del XX secolo la letteratura ha iniziato a sottolineare la necessità di affrontare in maniera strutturata l’incertezza nei progetti. In particolare, Tuman (1986) evidenziava come le nuove iniziative si sarebbero sempre più svolte in contesti caratterizzati da elevata complessità tecnica, economica, politica e sociale, richiedendo al Project Management di affrontare una varietà crescente di problematiche e rischi mai considerati in precedenza. Tale affermazione anticipa la necessità di un approccio risk-based alla gestione dei progetti, come successivamente approfondito da Raftery (1994). Diversi autori (Uher & Toakley, 1999; Serpell et al., 2019) sostengono, inoltre, che la gestione del rischio debba essere integrata già nelle fasi preliminari del ciclo di vita del progetto, oltre che nelle fasi di pianificazione, esecuzione e controllo, come indicato anche dal PMI (2021). Questo approccio consente di identificare tempestivamente le complessità specifiche di ciascuna iniziativa e di supportare in modo più efficace le decisioni strategiche.

L’integrazione di attività di RM nei processi di Project Management contribuisce significativamente al raggiungimento degli obiettivi progettuali, in particolare in termini di rispetto di tempi e costi. Numerosi studi evidenziano come l’adozione sistematica di pratiche di RM sia associata a un miglioramento delle performance complessive e a una maggiore probabilità di successo progettuale (Raz & Michael, 2001; Voetsch, Cioffi & Anbari, 2004; Rabechini & de Carvalho, 2013; Teller & Kock, 2013; Javani & Rwelamila, 2016; Olechowski et al., 2016). Al contrario, la mancata considerazione del rischio nelle fasi di pianificazione, progettazione ed esecuzione può determinare inefficienze e ritardi significativi (Dallas, 2008). A conferma di ciò, un’indagine condotta da KPMG nel 2013 su 165 aziende attive nel settore delle costruzioni a livello globale, incluse imprese operanti nella realizzazione di infrastrutture quali strade, ponti e ferrovie, ha identificato la gestione del rischio come una delle principali sfide del settore. I risultati mostrano che il 79% delle organizzazioni intervistate ha rilevato benefici significativi derivanti dagli investimenti in pratiche di RM, mentre il 77% ha attribuito le performance insoddisfacenti dei progetti a carenze nei processi di gestione del rischio, a stime inadeguate e a ritardi nella pianificazione.

In sintesi, l’adozione di un approccio strutturato e proattivo al RM, come parte integrante del Project Management, rappresenta una leva fondamentale per affrontare la crescente complessità dei progetti contemporanei e garantire la realizzazione degli obiettivi strategici.

Il fallimento, parziale o totale, di un progetto non rappresenta unicamente una perdita per l’organizzazione esecutrice ma può avere ripercussioni significative su una molteplicità di

attori. In un contesto globale fortemente interconnesso, e in particolare per le imprese operanti in settori strategici o a rilevanza pubblica, il mancato conseguimento degli obiettivi prefissati può tradursi in una perdita di valore per l'intero ecosistema di stakeholder coinvolti. Il concetto di successo progettuale si è progressivamente evoluto, superando la visione tradizionale centrata esclusivamente sul completamento dell'opera nei tempi e costi previsti. Oggi, i fattori critici di successo includono anche il rispetto dei requisiti tecnici, la conformità agli accordi economici e temporali, la soddisfazione del cliente, il valore generato per l'organizzazione e il contributo apportato alla società nel suo complesso (Kloppenborg et al., 2012; Kloppenborg & Petrick, 2002). In particolare, nei progetti pubblici il cliente finale coincide con il cittadino contribuente, rendendo la qualità e l'efficacia dell'esecuzione ancora più rilevanti. Gli stakeholder, in quanto portatori di interessi e beneficiari diretti o indiretti dei risultati progettuali, rivestono un ruolo centrale anche nell'ambito del RM. La gestione del rischio, infatti, costituisce uno strumento fondamentale per prevenire o mitigare gli impatti negativi ed amplificare quelli positivi derivanti da eventi incerti, e dovrebbe essere considerata una responsabilità condivisa e promossa all'interno dell'intera rete di stakeholder.

Nonostante ciò, numerosi studi evidenziano come il PRM non sia ancora adeguatamente integrato nella prassi del project management, in particolare nel settore delle costruzioni, il quale è notoriamente caratterizzato da elevati livelli di incertezza in tutte le fasi del ciclo di vita progettuale. Le cause principali di questa carenza sono di natura culturale: la mancanza di conoscenze specifiche e la limitata fiducia nelle tecniche di gestione del rischio contribuiscono a mantenere separate le attività di PRM da quelle di pianificazione e controllo progettuale (Ward et al., 1991). In tale contesto l'implementazione di una struttura organizzativa dedicata al RM può contribuire in modo determinante a colmare il divario tra gli stakeholder e i processi decisionali, favorendo la diffusione di una cultura del rischio orientata all'anticipazione, alla trasparenza e alla condivisione delle conoscenze. Un approccio inclusivo e basato sulla gestione integrata dei rischi (risk-based approach) può rappresentare una leva strategica per migliorare la resilienza organizzativa e il tasso di successo dei progetti.

Se si adotta una visione orientata al vero obiettivo dei progetti, ossia alla creazione di valore per l'organizzazione e per i suoi stakeholder, piuttosto che alla semplice realizzazione di prodotti o servizi (Winter et al., 2006), il PRM può essere interpretato non solo come uno strumento di gestione dei rischi ma anche come una leva strategica per la generazione di valore. In questa prospettiva, il PRM agisce come un freno nei confronti delle minacce e, allo stesso tempo, come una spinta per l'individuazione e la valorizzazione delle opportunità (Andersen, 2016). La creazione di valore associata al PRM non si limita alla dimensione economica ma assume una natura multidimensionale e multi-temporale. Nel breve termine, può riguardare l'efficienza nella gestione del progetto, nel medio termine l'impatto positivo sui clienti e sugli altri beneficiari<sup>3</sup>, e nel lungo periodo il contributo al successo sostenibile dell'impresa, favorendo la capacità di adattamento e innovazione ("preparing the future") (Shenhar et al., 2001). La valutazione della capacità del PRM di generare valore può essere rappresentata in modo figurativo attraverso un rapporto costi-benefici (European Standard 12973, 2000, Laursen

<sup>3</sup> È necessario tenere a mente che per società che realizzano opere pubbliche i contribuenti sono gli utilizzatori finali e quindi l'attenzione per la creazione di valore è maggiore in quanto tutti gli attori del sistema paese ne possono trarre benefici. Basti pensare a come una nuova linea ferroviaria situata nel nord del paese possa incidere sulle modalità e i volumi di traffico delle merci e delle persone con i paesi confinanti

& Svejvig, 2016, Morris, 2013, Quartermain, 2002), in cui al numeratore si collocano i costi sostenuti per la creazione di una struttura di RM efficace, comprendenti spese economiche, organizzative e formative, capaci di diffondere una solida cultura del rischio, mentre al denominatore si includono i benefici generati per i diversi stakeholder, interni ed esterni, in termini tangibili e intangibili.

### 3. Metodologia e contesto di analisi

L'attività di PRM condotta in RFI si articola in una sequenza strutturata di fasi, ciascuna delle quali coinvolge gli stakeholder con modalità e gradi di partecipazione differenti. Il presente paragrafo intende analizzare sinteticamente le attività di assessment finalizzate all'identificazione dei ruoli specifici assunti dai vari soggetti coinvolti, con particolare attenzione al livello di coinvolgimento dei PM nei processi di valutazione del rischio. L'obiettivo è delineare con chiarezza le modalità di integrazione dei PM all'interno del sistema di gestione del rischio, evidenziando il loro contributo nelle attività di individuazione, analisi e risposta ai rischi associati ai progetti.

Il PRM adottato dalla struttura di RM di RFI si fonda sulle tecniche e sulle linee guida proposte dal Project Management Institute (PMI, 2021) e si articola nelle seguenti sette fasi:

1. pianificazione della gestione dei rischi;
2. analisi di contesto e identificazione dei rischi;
3. esecuzione dell'analisi qualitativa dei rischi;
4. esecuzione dell'analisi quantitativa dei rischi;
5. pianificazione della risposta ai rischi;
6. implementazione delle risposte ai rischi;
7. monitoraggio e review.

È opportuno sottolineare che, prima dell'avvio dell'assessment, nel caso in cui vi sia un project team che approccia per la prima volta il PRM o vi sia il subentro di nuovi componenti nel team, viene organizzata una specifica sessione formativa, con lo scopo di illustrare le logiche metodologiche sottese al processo e le tecniche utilizzate.

La prima fase, relativa alla pianificazione della gestione dei rischi, viene svolta una sola volta all'inizio delle attività di PRM su un nuovo progetto, con l'obiettivo di definire le attività necessarie per l'esecuzione sistematica della gestione del rischio lungo l'intero ciclo di vita progettuale.

Nella fase di analisi di contesto si procede all'identificazione di tutti i fattori che influenzano lo sviluppo del progetto e che risultano funzionali alla parametrizzazione dei vincoli, propedeutici allo svolgimento delle analisi qualitative e quantitative successive. In particolare, si definiscono le scale specifiche di rischio e si individuano i trigger point potenzialmente in grado di compromettere il raggiungimento degli obiettivi progettuali. Inoltre, vengono identificati i rischi che incidono sulle diverse attività incluse nella Work Breakdown Structure (WBS) e valutati in termini di probabilità di accadimento e impatto sui driver di rischio analizzati. Tale attività si svolge in sede di riunione plenaria, in una o più sessioni, durante le quali il RM supporta il PM ed il suo team nella rappresentazione del contesto generale in cui si colloca il progetto, con l'obiettivo di identificare congiuntamente eventuali vulnerabilità ed opportunità.

Considerando la natura dinamica del contesto in cui i progetti si sviluppano, questa attività può essere ripetuta in occasione delle review periodiche dell’analisi, qualora il contesto risulti modificato o emergano nuovi rischi (o ne scompaiano altri), secondo la percezione del PM e le conseguenze di accadimenti originariamente non noti.

L’esecuzione dell’analisi dei rischi, qualitativa e quantitativa, viene svolta in modalità back-office dal RM e i risultati ottenuti sono successivamente condivisi con i PM al fine di validare la coerenza tra l’output analitico e la percezione del rischio da parte di questi ultimi. Entrambe le analisi si basano sulle valutazioni espresse dai PM durante la fase di identificazione e valutazione dei rischi, ai quali viene associato un livello di rischio coerente con quanto emerso dall’analisi di contesto. L’analisi qualitativa si articola attraverso l’utilizzo di diversi strumenti metodologici, tra cui la prioritizzazione degli scenari in base al livello di rischiosità e la rappresentazione grafica mediante matrici di rischio, che facilitano l’individuazione immediata delle aree a maggiore criticità. L’analisi quantitativa si fonda sull’impiego della tecnica Monte Carlo per la stima probabilistica del raggiungimento degli obiettivi di progetto. Nello specifico, vengono simulate diverse migliaia di iterazioni per ciascuno scenario, e i risultati vengono sintetizzati mediante l’identificazione dei percentili della distribuzione, i quali costituiscono un riferimento utile per la fase di disclosure verso i PM e gli altri stakeholder coinvolti.

La fase di pianificazione delle risposte ai rischi rappresenta uno dei momenti più critici all’interno del processo di PRM. Il PM deve disporre di una percezione accurata e completa del contesto di progetto e delle effettive possibilità di intervento sui rischi identificati. Una valutazione errata delle azioni di risposta può determinare la definizione di un profilo di rischio non coerente con la realtà operativa, generando informazioni imprecise che, una volta diffuse, possono compromettere l’efficacia del processo decisionale a livello strategico. Questa fase consiste nella definizione di azioni sulle quali il PM esercita un controllo<sup>4</sup>, totale o parziale, finalizzate alla mitigazione o al trasferimento delle minacce, oppure al potenziamento o alla condivisione delle opportunità. È inoltre possibile prevedere l’accettazione del rischio, scegliendo deliberatamente di non attuare alcuna misura di risposta, oppure l’eliminazione completa della minaccia, ad esempio attraverso la modifica sostanziale o la sostituzione di una specifica attività progettuale.

Le azioni di risposta identificate devono essere successivamente implementate attraverso la loro integrazione nel piano di progetto, al fine di garantirne un’attuazione completa e coerente. L’inclusione esplicita nel piano operativo consente di evitare il rischio di applicazioni parziali o incomplete, che comprometterebbero l’efficacia complessiva della strategia di gestione del rischio.

L’ultima fase è quella di monitoraggio e review, finalizzata a garantire un controllo continuo sull’evoluzione del profilo di rischio del progetto. Questa consente al PM di anticipare l’avvio di un nuovo assessment<sup>5</sup> nel caso in cui si verifichino variazioni significative del contesto, tali da richiedere una revisione e un aggiornamento dei rischi precedentemente identificati.

---

<sup>4</sup> Non possono essere considerate azioni di risposta quelle su cui il PM non ha alcuna possibilità di intervento, in quanto completamente aleatorie e fuori dal perimetro di controllo gestionale. Tali elementi, infatti, devono essere classificati come fattori di rischio e non come misure di risposta, poiché non rispondono ai criteri di efficacia e controllabilità richiesti per l’attuazione di strategie di mitigazione o trattamento

<sup>5</sup> Gli assessment di rischio sono cadenzati con una frequenza che rispecchia le specificità del progetto, individuata nella fase di pianificazione

Di seguito è riportata la matrice di responsabilità delle fasi del processo descritto.

Tabella 4.1 Matrice di responsabilità

		Parti coinvolte	
		PM	RM
Fasi	Pianificazione della gestione dei rischi	C	R
	Analisi di contesto e identificazione dei rischi	C	R
	Esecuzione dell'analisi qualitativa dei rischi	I	R
	Esecuzione dell'analisi quantitativa dei rischi	I	R
	Pianificazione della risposta ai rischi	C	R
	Implementazione delle risposte ai rischi	R	C
	Monitoraggio e review	I	R

I	Informato
C	Coinvolto
R	Responsabile

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

L'analisi sulla potenziale efficacia del PRM in ambito RFI è stata effettuata attraverso un questionario e delle interviste di approfondimento.

Il questionario è stato sottoposto a tutti i soggetti, appartenenti al team di progetto, tra cui i PM, PE ecc., che hanno partecipato ad almeno un assessment di PRM ed è strutturato in cinque sezioni principali.

La prima sezione è dedicata all'esperienza del PM, o dei membri del team di progetto, nell'utilizzo di tecniche di PRM e comprende domande volte a rilevare la frequenza e l'estensione delle attività svolte in questo ambito.

Tabella 5.1 Domande 1° sezione

N. domanda	Domanda
1	Da quanto tempo applica tecniche di PRM nei suoi progetti?
2	In quanti progetti che gestisce attualmente vengono utilizzate tecniche di PRM?
3	Quante review di PRM ha effettuato, approssimativamente nella sua esperienza lavorativa?

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

La seconda sezione è finalizzata a indagare la percezione del PM o dei membri del team rispetto alla composizione del contesto progettuale e alla gestione del rischio successiva all'adozione delle tecniche di PRM. Le domande mirano a valutare in che misura il PRM abbia contribuito a migliorare la comprensione del contesto, l'identificazione e l'analisi dei rischi, il processo decisionale e la comunicazione con il team di progetto e gli stakeholder. Le risposte di questa sezione sono raccolte utilizzando una scala Likert a 4 punti, in cui il valore minimo pari a 1

indica “per niente d'accordo” e il valore massimo pari a 4 corrisponde a “completamente d'accordo”.

Tabella 5.2 Domande 2° sezione

N. domanda	Domanda
4	Dopo l'adozione delle tecniche di PRM, ritengo di avere una buona comprensione del contesto e dei rischi del progetto.
5	Le tecniche di PRM mi hanno aiutato a identificare rischi che prima non prendevo in considerazione.
6	Le informazioni ottenute tramite il processo di PRM mi hanno permesso di valutare meglio le interazioni e le dipendenze tra i fattori di rischio nel progetto.
7	Grazie al PRM, mi sento più sicuro nel prendere decisioni basate sulla valutazione dei rischi.
8	Tramite l'utilizzo degli strumenti di PRM, la mia capacità di identificare in modo tempestivo i rischi di progetto è migliorata.
9	L'adozione degli strumenti di PRM ha migliorato complessivamente la gestione del rischio nei progetti.
10	L'adozione delle tecniche di PRM mi ha permesso di comprendere meglio il contesto e i rischi associati al progetto.
11	L'uso del PRM ha migliorato la mia capacità di comunicare e discutere i rischi con il team di progetto e gli stakeholder.

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

La terza sezione si concentra sulla valutazione del processo di PRM implementato all'interno dell'organizzazione. In particolare, vengono esplorati aspetti quali la struttura e l'integrazione del processo nei flussi di lavoro del project management, l'adeguatezza delle risorse dedicate, il ruolo della struttura di RM e la flessibilità delle tecniche adottate rispetto alle specificità dei progetti infrastrutturali. Le risposte di questa sezione sono raccolte utilizzando una scala Likert a 4 punti, analogamente a quelle della precedente.

Tabella 5.3 Domande 3° sezione

N. domanda	Domanda
12	Il processo di PRM adottato nella sua organizzazione è ben strutturato e facilmente integrabile nelle attività di project management.
13	Le risorse (tempo, strumenti, formazione) dedicate al PRM sono sufficienti per garantire una corretta gestione del rischio.
14	Il coinvolgimento della struttura di Risk Management è fondamentale per il successo dell'adozione del PRM.
15	Le tecniche di PRM sono sufficientemente flessibili per adattarsi alle caratteristiche specifiche dei progetti di infrastrutture.

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

La quarta sezione comprende una domanda aperta a carattere facoltativo, volta a raccogliere osservazioni qualitative sui principali ostacoli alla gestione del rischio riscontrati prima dell'introduzione degli strumenti di PRM, che successivamente sono stati superati.

Tabella 5.4 Domanda 4° sezione

N. domanda	Domanda
16	Quali erano le principali difficoltà riscontrate prima dell'introduzione degli strumenti di PRM che successivamente non si sono più verificate?

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

La quinta ed ultima sezione raccoglie informazioni di carattere generale sull'intervistato, tra cui il ruolo ricoperto nel team di progetto, gli anni di esperienza nell'ambito del project management e il genere. Questi dati consentono di contestualizzare le risposte e di analizzare eventuali differenze percepite in funzione delle caratteristiche individuali dei rispondenti.

Tabella 5.5 Domande 5° sezione

N. domanda	Domanda
17	Quale è il suo ruolo all'interno del team?
18	Anni di esperienza in attività di Project Management
19	Genere

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

I principali vantaggi della metodologia del questionario consistono nella possibilità di raccogliere dati in maniera standardizzata e su larga scala, consentendo agli intervistati di riflettere sulle proprie esperienze e fornire risposte coerenti con la propria percezione dei rischi. L'utilizzo di domande a scala Likert permette inoltre di quantificare e confrontare le opinioni dei partecipanti, facilitando l'identificazione di pattern comuni. D'altra parte, essendo basato su autovalutazioni soggettive, può presentare bias legati alla desiderabilità sociale o a differenze nell'interpretazione della scala. Infine, non fornisce informazioni sulla comunicazione non verbale o sul contesto emotivo dei partecipanti, limitando la comprensione completa delle percezioni espresse.

Il campione a cui è stato somministrato il questionario risulta particolarmente ristretto, ma rappresenta comunque il massimo pubblico disponibile e pertinente nel contesto della presente ricerca. Per tale motivo l'analisi qualitativa che è stata svolta è stata rafforzata con un'indagine esplorativa su specifiche aree tematiche.

L'intervista è stata somministrata in formato scritto e asincrono, tramite un form inviato via mail ai diretti interessati, comprendente un numero totale di 13 domande aperte o chiuse con opzione aperta, fornendo anche la possibilità di effettuare degli esempi pratici di situazioni avvenute durante l'esperienza come PM. Le aree tematiche analizzate riguardano:

- i principali ostacoli riscontrati prima dell'introduzione del PRM;

- la percezione del PM riguardante il contesto e la gestione del rischio con l'adozione delle tecniche di PRM;
- la valutazione del processo di PRM implementato all'interno dell'organizzazione.

È stato adottato il formato scritto e asincrono in quanto l'organizzazione di incontri sincroni con i soggetti intervistati risultava complessa, sia per la fitta agenda degli stessi sia per la difficoltà di garantire la somministrazione in un'unica seduta.

Sono stati individuati i soggetti che hanno una esperienza più matura con i processi di PRM, intesa in termini di numero di review effettuate, numero di progetti analizzati, anni di adozione di PRM e, soprattutto, maggiore esperienza come PM, in modo tale da poter avere una visione strutturata dell'esperienza con e senza il processo di PRM.

I principali vantaggi della metodologia adottata consistono nella maggiore flessibilità offerta agli intervistati, che possono formulare risposte più riflessive e coerenti con le proprie opinioni reali. D'altra parte, a differenza delle interviste sincrone, non è possibile avere un feedback immediato e quindi effettuare un follow-up in tempo reale. Inoltre, è possibile che le risposte siano superficiali o brevi e che, quindi, non garantiscono un livello informativo sufficiente per effettuare un approfondimento su una tematica di interesse. Infine, si evidenzia la mancanza della possibilità di ottenere informazioni dalla comunicazione non verbale, ulteriore fonte informativa che può essere di aiuto nell'interpretazione di specifiche risposte.

#### 4. Analisi e discussione delle evidenze emerse

Il questionario è stato inviato ai PM che abbiano partecipato, almeno una volta, ad un assessment di PRM. Il campione analizzato è composto dal 26,7% di persone di genere femminile e il 73,3% di genere maschile. I ruoli dei rispondenti sono stati clusterizzati in due macrocategorie: "PM" (67%) e "Altro" (33%), integrando in "Altro" tutti i ruoli differenti dal primo esposto. L'esperienza media osservata in attività di Project Management per i PM è di 5,6 anni, mentre per i rispondenti classificati nella categoria "Altro" è di 3,5 anni.

L'attività di PRM è stata avviata in RFI ad inizio 2023, ed in coerenza con tale circostanza si osserva che la maggioranza dei rispondenti ha indicato una esperienza di circa due anni (60%), contro il 20% che applica le tecniche da "circa un anno" e il restante 20% da più di due anni. I team di progetto gestiscono spesso più di un progetto: il 13,3% degli intervistati gestisce solo 1 progetto, e l'86,7% gestisce due o più progetti, di cui il 13,3% gestisce più di 4 progetti con tecniche di PRM. Nel contesto aziendale per ogni progetto analizzato è stata eseguita in media una review ogni 6 mesi per un totale di 2 review all'anno<sup>6</sup>.

In merito alla percezione della composizione del contesto del progetto, si può osservare una distribuzione asimmetrica verso destra (valori considerati positivi) in tutte le domande della sezione, con moda sempre in corrispondenza del livello 3 della scala Likert. Si evidenzia però che la domanda 4 è l'unica ad avere una valutazione 1 sulla scala. Inoltre, la domanda 7, nonostante sia asimmetrica a destra, ha una parità di numero di risposte (6) tra i valori 2 e 3 della scala. Infine, la domanda 6 ha risposte che si concentrano esclusivamente sui valori 3 e 4.

<sup>6</sup> Il numero di review indicato non corrisponde a quello effettivamente effettuato nei progetti, in quanto, essendo i questionari anonimi, non è possibile risalire alle effettive review effettuate, e inoltre, la cadenza degli assessment dipende, oltre che da una scadenza temporale, anche da eventuali cambiamenti di contesto che possono richiedere anche più di due review all'anno

Di seguito è riportata una tabella in cui sono evidenziati i valori delle risposte per ogni domanda e il rispettivo valore medio.

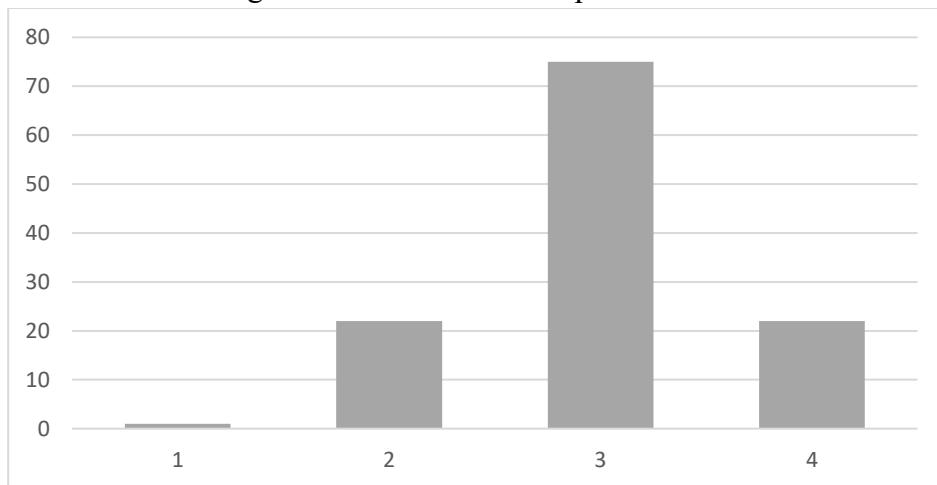
Tabella 6.1 Risultati questionario per quesito 2° sezione

		Domanda n.								
		4	5	6	7	8	9	10	11	
Scala Likert	1	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2	0%	27%	0%	40%	27%	27%	7%	20%	
	3	80%	60%	73%	40%	53%	60%	73%	60%	
	4	13%	13%	27%	20%	20%	13%	20%	20%	
	Media	3,0	2,9	3,3	2,8	2,9	2,9	3,1	3,0	

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

Le risposte sono così distribuite:

Figura 6.1 Distribuzione risposte 2° sezione



Fonte: elaborazione a cura dell'autore

In merito a quanto sopra descritto, emerge che la maggioranza dei rispondenti ritiene di aver acquisito, grazie all'adozione del PRM, una comprensione più solida del contesto progettuale e dei rischi a questo associati. Inoltre, le valutazioni ottenute mostrano una tendenza a considerare gli strumenti di PRM come utili non solo nell'identificazione dei rischi precedentemente trascurati, ma anche nella capacità di coglierne le interdipendenze e le possibili interazioni. L'intervista offre un ulteriore punto di vista. L'attività analizzata garantisce un maggiore presidio quantitativo del rischio e delle azioni di risposta volte alla riduzione dello stesso.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda il supporto che il PRM sembra offrire nei processi decisionali. Molti intervistati dichiarano di sentirsi più sicuri nel prendere decisioni basate su un'analisi sistematica dei rischi, con un impatto positivo percepito sulla qualità complessiva delle decisioni di progetto. Anche la dimensione comunicativa è emersa come un punto di forza, in quanto l'impiego di tecniche strutturate ha favorito, secondo i rispondenti, una maggiore capacità di discutere e condividere i rischi con il team di progetto e con gli stakeholder, contribuendo così a una più ampia consapevolezza collettiva.

Riguardo la valutazione del processo di PRM attualmente in uso in RFI, di seguito si può osservare la tabella come di sopra.

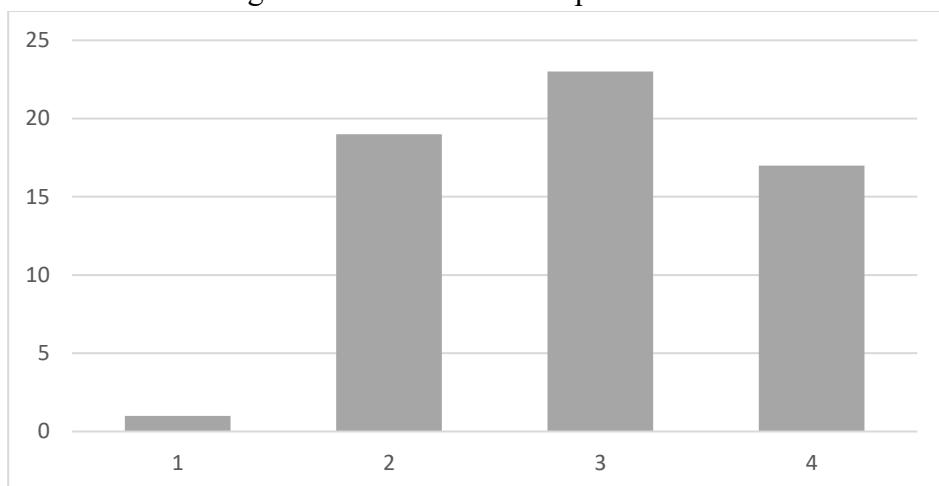
Tabella 6.2 Risultati questionario per quesito 3° sezione

		Domanda n.			
		12	13	14	15
Scala Likert	1	0%	7%	0%	0%
	2	33%	60%	0%	33%
	3	40%	13%	53%	47%
	4	27%	20%	47%	20%
	Media	2,9	2,5	3,5	2,9

Fonte: elaborazione a cura dell'autore

Le risposte sono così distribuite:

Figura 6.2 Distribuzione risposte 3° sezione



Fonte: elaborazione a cura dell'autore

Le risposte ottenute nella presente sezione aprono la visione per differenti ragionamenti. Le risposte alle domande 12 e 15 risultano equamente distribuite, con una asimmetria verso destra, indicando una tendenziale soddisfazione del processo di PRM adottato nell'organizzazione e della flessibilità delle tecniche utilizzate. Discorso differente vale per la domanda 13 in cui si osserva una valutazione insufficiente per le risorse a disposizione dai PM per l'attività di PRM. In particolare, tramite le interviste, è emerso che la principale problematica riguarda la gestione del tempo. Tale argomentazione può essere spiegata dalla separazione delle funzioni che svolgono il processo di PRM. La necessità di effettuare riunioni di aggiornamento con soggetti, quali il RM, che non è costantemente aggiornato in merito agli eventi caratterizzanti il cantiere, può comportare un impegno temporale maggiore, per effettuare l'assessment, rispetto ad una organizzazione che integra, all'interno del team di progetto, una funzione volta esclusivamente, o per lo meno principalmente, all'attività di PRM. Infine, viene riscontrata l'importanza del team di RM nella domanda 14 come mezzo atto a veicolare le modalità operative dell'attività di PRM e della cultura del rischio. Difatti, i PM intervistati consiglierebbero l'attività di PRM

ai colleghi che ancora non utilizzano questo strumento nella gestione dei progetti.

## 5. Conclusioni

Come discusso nelle sezioni precedenti, nell'esperienza maturata da RFI, l'attività di PRM ha aumentato la percezione del contesto e promosso una visione risk-based alla base della definizione delle scelte strategiche degli investimenti. Si osserva come la metodologia utilizzata non sia esente da criticità, come ad esempio la mancanza di risorse atte allo svolgimento più efficiente dell'attività, ma che, nel complesso, è risultata utile al campione utilizzato. Ruolo chiave è stato quello della struttura di RM che, almeno nell'attività iniziale, di formazione e indirizzamento, diviene attore fondamentale nella promozione della cultura del rischio e principale fornitore di strumenti volti all'attuazione dell'attività di Project Management in ottica risk-based e forward-looking. Come già espresso in apertura, il presente studio si prefigge di fornire una visione parziale di tale attività, basata sull'esperienza maturata negli anni da RFI, che, è bene ricordare, si posiziona come la principale stazione appaltante nel panorama industriale italiano.

Dal punto di vista pratico, i risultati evidenziano come il PRM non solo migliori la percezione e la gestione dei rischi da parte dei PM, ma contribuisca anche alla creazione di valore per l'organizzazione. L'adozione strutturata del PRM consente infatti di ridurre incertezze, aumentare l'efficienza dei processi decisionali e migliorare la qualità delle interazioni con gli stakeholder. In questo senso, il PRM non va inteso unicamente come strumento di mitigazione del rischio, ma come leva strategica capace di accrescere la resilienza dei progetti e, di conseguenza, la competitività complessiva dell'impresa. Investire in risorse, formazione e governance del rischio significa quindi non solo limitare potenziali perdite, ma generare benefici tangibili in termini di affidabilità, reputazione e sostenibilità dei risultati progettuali. Sul piano teorico, il lavoro contribuisce al dibattito scientifico evidenziando come il PRM operi su una duplice dimensione: da un lato quella tecnica, legata alla sistematizzazione delle attività di gestione del rischio; dall'altro quella cognitiva e organizzativa, connessa al modo in cui i PM percepiscono, interpretano e condividono le informazioni sui rischi. L'integrazione di queste due dimensioni rappresenta il vero punto di forza del PRM, che si configura come un approccio trasversale in grado di generare valore sia operativo sia strategico.

Per quanto riguarda le prospettive future, tre sono le direzioni principali di approfondimento. La prima è l'estensione della ricerca a campioni più ampi e settorialmente diversificati, per validare l'impatto del PRM sulla creazione di valore in contesti differenti. La seconda consiste nello sviluppo di studi longitudinali, capaci di analizzare in che misura l'adozione del PRM incida sul successo dei progetti e sulle performance aziendali nel medio-lungo periodo. La terza direzione riguarda l'esplorazione del ruolo delle tecnologie digitali – come data analytics, intelligenza artificiale e machine learning – nell'aumentare la capacità predittiva del PRM e, conseguentemente, nel rafforzare la generazione di valore attraverso una gestione più proattiva e informata del rischio.

## Bibliografia

- Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58–65.
- British Standards Institution. (2000). *European standard 12973: Value management*. BSI.
- Dallas, M. (2008). *Value & risk management: A guide to best practice*. Blackwell Publishing.
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Goldratt, E. M. (1997). *Critical chain*. The North River Press.
- Herroelen, W., & Leus, R. (2005). Project scheduling under uncertainty: Survey and research potentials. *European Journal of Operational Research*, 165(2), 289–306.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines*. ISO.
- Javani, B., & Rwealamila, P. M. D. (2016). Risk management in IT projects—A case of the South African public sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 389–413.
- Kloppenborg, T. J., & Petrick, J. A. (2002). *Managing project quality*. Management Concepts.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & King, B. (2012, July). Twenty-first century project success measures: Evolution, interpretation and direction. Paper presented at the PMI Research and Education Conference, Limerick, Ireland.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Houghton Mifflin.
- KPMG. (2013). *Ready for the next big wave? Global construction survey 2013*. KPMG International.
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736–747.
- Morris, P. (2013). *Reconstructing project management*. Wiley Blackwell.
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568–1578.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Quartermain, M. (2002). Value engineering. In *Project management pathways* (pp. 44-1–44-20). Association for Project Management.
- Rabechini, R., & de Carvalho, M. M. (2013). Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 64–78.
- Raftery, J. (1994). *Risk analysis in project management*. Chapman & Hall.
- Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 19, 9–17.
- Raz, T., Shenhav, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.

- Serpell, A., Ferrada, X., & Rubio, L. (2019). Measuring the performance of project risk management: A preliminary model. *Organization, Technology and Management in Construction*, 11(1), 1933–1942.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
- Smith, P. G., & Merritt, G. M. (2013). *Bridging the risk gap: The failure of risk management in information systems projects*. Productivity Press.
- Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 817–829.
- Tuman, J. (1986). Success modeling: A technique for building a winning project team. In *Measuring success: Proceedings of the 18th Annual Seminar/Symposium of the Project Management Institute* (pp. 94–108). Project Management Institute.
- Uher, T. E., & Toakley, A. R. (1999). Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management*, 17(3), 161–169.
- Voetsch, R. J., Cioffi, D. F., & Anbari, F. T. (2004). Project risk management practices and their association with reported project success. In *Proceedings of the 6th IRNOP Project Research Conference* (pp. 4–7), Turku, Finland.
- Ward, S. C., Chapman, C. B., & Curtis, B. (1991). On the allocation of risk in construction projects. *International Journal of Project Management*, 9(3), 140–147.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.





a Rivista di Studi Manageriali (RiSMA) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMA adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).



[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

ISSN: 2784-8531

Opera diffusa in modalità *open access*  
e sottoposta a licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale  
(CC BY-NC), 4.0 International