



PRODIGITALE
Professionisti
Note
Organizzazione

Sede sociale in
Corso della Vittoria 5/D
28100 – Novara
C.F. 94076930034
segreteria@prodigitale.org

Pubblicazione aprile 2021

Adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili: cosa è cambiato dal 16 marzo 2019

A cura di Giuliano Ravasio¹

-- -- -- --

[Quando nasce il problema](#)

[Le soluzioni](#)

[La scelta](#)

[Il metodo della BSC](#)

[Conclusione](#)

[Appendice - Una ricetta operativa](#)

-- -- -- --

Fino al giorno 15 marzo 2019 l'art. 2086 C.C. rubricava "gerarchia dell'impresa" ed era costituito da un unico comma: "l'Imprenditore è il capo dell'impresa e da lui discendono gerarchicamente tutti i suoi collaboratori".

Dal giorno 16 marzo 2019 l'art. 2086 C.C. rubrica "gestione dell'impresa" e al precedente comma unico si aggiunge un secondo comma: "L'IMPRENDITORE, CHE OPERI IN FORMA SOCIETARIA O COLLETTIVA, HA IL DOVERE DI ISTITUIRE UN ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE ADEGUATO ALLA NATURA E ALLE DIMENSIONI DELL'IMPRESA, ANCHE IN FUNZIONE DELLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI DELL'IMPRESA E DELLA PERDITA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE, NONCHÉ ATTIVARSI SENZA INDUGIO PER L'ADOZIONE E L'ATTIVAZIONE DI UNO DEGLI STRUMENTI PREVISTI DALL'ORDINAMENTO PER IL SUPERAMENTO DELLA CRISI E IL RECUPERO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE."

¹ Versione 2.0

Quando nasce il problema

Con le modifiche apportate dal D.Lgs. 14/2019 al Codice Civile, il legislatore italiano ha ritenuto necessario intervenire per “*promuovere una moralizzazione della imprenditoria del paese*”. Viene così emanato il “**Codice della crisi d’impresa e della insolvenza**” norma che per la sua entrata in vigore subì poi un tormentato lungo iter procedurale con parziali rinvii che in parte ne minarono l’immediata efficacia operativa. **Tuttavia, fin dal 16 marzo 2019 entra in vigore il secondo comma dell’art. 2086 C.C.** CHE SEGNA UNA IMPORTANTE LINEA DI DEMARCAZIONE CON SOSTANZIALE ACCRESCIMENTO DELLA RESPONSABILITÀ **PERSONALE DELL’IMPRENDITORE, DEGLI AMMINISTRATORI E DEGLI ORGANI DI CONTROLLO AZIENDALE.**

Le soluzioni

Le soluzioni ipotizzabili sono sostanzialmente due:

- A. Adottare le **metodologie operative proposte dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDCEC)** – organismo al quale la norma ha demandato il compito di individuare gli strumenti da adottare per la precoce individuazione degli indizi di crisi aziendale.
- B. Adottare metodologie elaborate nelle università sulla base di approfonditi studi scientifici, attualmente adottate e in uso a livello **mondiale** che si basano su strumenti innovativi diversi dalle tradizionali metodologie basate sui dati di bilancio: analisi per indici, analisi patrimoniali, analisi dei flussi finanziari, ecc. quindi valutazioni di tipo qualitativo misurabili al posto di valutazioni di tipo quantitativo su dati del passato.

La scelta

- La scelta non è facile, **la soluzione A**, quella proposta **dal CNDCEC**, fornisce sicuramente **all’imprenditore** una garanzia giuridico/formale del rispetto della norma, tuttavia non fornisce informazioni sufficientemente tempestive per un effettivo governo dell’impresa; si presta quindi a notevoli critiche dal punto di vista aziendalistico, in quanto le soluzioni proposte dal CNDCEC si basano su sistemi di misurazione di origine bilancistica: analisi per indici e per rapporti, patrimoniali e flussi finanziari desunti dai dati del bilancio e quindi dati di un passato, più o meno remoto.
- i dati contabili dai quali derivano i bilanci sono dati storici, più o meno vecchi ma in ogni caso dati del passato che oggi giorno non sono più sufficienti per misurare le performance aziendali in un mondo che cambia con una rapidità impensabile fino a poco fa.
- **La soluzione che si propone in alternativa è la metodologia della Balanced Score Card (BSC)²**. è una soluzione scientifica basata su approfonditi studi a universitari in uso da anni in tutto il mondo.
- Al termine di una lunga ricerca, i due studiosi hanno tenuto sotto osservazione un gran numero di aziende, dividendole poi a posteriori in due gruppi: A) **le aziende di successo** e B) **le aziende destinate all’insuccesso e alla uscita dal mercato**. Per ciascuna delle due categorie i due studiosi hanno individuato le caratteristiche che hanno portato al successo le prime e all’insuccesso le

² Balanced Score Card (BSC) dei professori Robert Kaplan e David Norton della Harvard University 1992

seconde. Hanno così potuto progettare un modello di valutazione delle caratteristiche aziendali atte alla individuazione precoce dei rischi di insorgenza di indizi di crisi aziendale.

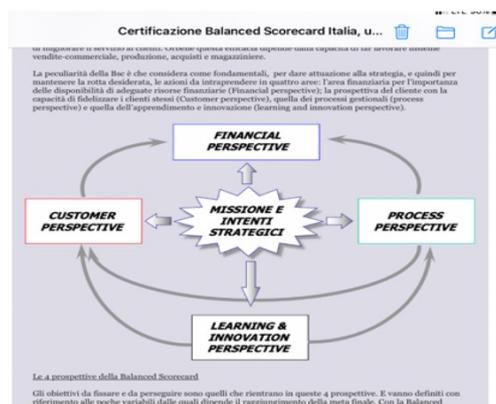
- Oggi, anche in Italia la BSC si sta diffondendo abbastanza rapidamente:
- Una valutazione della diffusione della BSC in Italia è stata fatta da Alberto Bobbio³; e oggi esiste anche una versione Italiana: proposta all'insegna "**Cruscotto di controllo aziendale**"⁴, tarato sulle caratteristiche delle aziende italiane che non sono le stesse delle aziende prese in osservazione da Kaplan e Norton presso la Harvard University nel 1992.

Il metodo della BSC

La metodologia della BSC prevede che l'azienda venga costantemente osservata sotto diversi punti di vista, "**prospettive**" definite aree chiave di performance (KPA). La rilevazione delle performance deve essere frequente e costante: preferibilmente a cadenza mensile.

L'elaborazione del modello non è eccessivamente complessa ma è lunga e laboriosa pertanto anche se è sicuramente possibile svilupparla manualmente con carta e penna, le sue applicazioni costanti sono sicuramente agevolate dalla disponibilità di un Software in grado di svolgere tutti i calcoli necessari per la misurazione dei vari indicatori di "rate".

1. La prospettiva della **propensione al cliente** – Key Performance Area (KPA)
2. La prospettiva **dei processi interni**– Key Performance Area (KPA)
3. La prospettiva della **situazione economico finanziaria**– Key Performance Area (KPA)
4. La prospettiva della **formazione e della innovazione** – Key Performance Area (KPA)
5. E ultima, ma non per importanza, la prospettiva del **clima aziendale**– Key Performance Area (KPA)



³Alberto Bobbio: 9Liuc Papers n. 159, Serie Economia aziendale 21, supplemento a dicembre 2004

Alberto Bobbio

<https://www.quotidiano.ilssole24ore.com/sfoglio/aviator.php?newspaper=S24&issue=20191113&edition=SOLE&startpage=1&displaypages=2> 1/2

⁴Versione italiana della BSC a cura del prof. Simone Brancozzi – Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" dell'Università Politecnica delle Marche – Dottore Commercialista. <https://www.cruscottodicontrollo.it/>

A ciascuna prospettiva, sulla base dei dati ottenuti dalla ricerca viene attribuito un peso.

Contestualmente per ciascuna prospettiva vengono individuati specifici indicatori di performance: Key Performance Indicator (KPI). Ciascun KPI viene associato al peso della rispettiva prospettiva, generando un punteggio percentuale, sintetico, rapportato al peso dell'area corrispondente.

Così operando, l'insieme dei punteggi delle KPA determina una misurazione che esprime un valore percentuale ulteriormente sintetico di efficienza aziendale che può però essere osservato anche nelle sue componenti di area e raffrontato nel tempo di mese in mese. Si ottiene così un indicatore estremamente sintetico dell'andamento aziendale misurato in percentuale che va tenuto sotto osservazione nel tempo, di mese in mese per valutarne l'andamento. In questo modo l'imprenditore è in grado di conoscere con tempestività cosa sta accadendo nel sistema azienda e quali sono le componenti delle variazioni registrate.

Per fare un esempio si può ipotizzare:

- che per la **“prospettiva propensione al cliente il KPI da misurare**, potrebbe essere il numero, l'attendibilità ed il livello di approfondimento delle misurazioni della **Customer Satisfaction”** che l'imprenditore effettua nel mese di osservazione.
- che per la **“prospettiva dei processi interni”** il KPI da misurare potrebbe essere il numero delle consegne inadeguate ricevute dai fornitori rispetto al numero totale delle consegne ricevute. Nel mese.
- che per la **“prospettiva della formazione e innovazione”** il KPI da misurare potrebbe essere rappresentato dal numero di ore di formazione ricevute dall'imprenditore rispetto al numero di ore di formazione programmate.
- che per la **“prospettiva del clima aziendale”** il KPI da misurare potrebbe essere il numero di consigli che l'imprenditore ha ricevuto nel mese dai suoi collaboratori.

E quindi se il peso della "Prospettiva propensione al cliente" fosse 40 e il KPI avesse un valore del 30% si avrebbe una ponderazione pari a 12 derivante da $40 \times 30\% = 12\%$ sul totale complessivo sintetico aziendale.

E se il peso della "Prospettiva formazione e innovazione" fosse 30 e il KPI avesse un valore 35% si avrebbe una ponderazione pari a 10,5% derivante da $30 \times 35\% = 10,5\%$ sintetico aziendale. E così via.....

In fine la sommatoria degli indici ponderati di performance formerebbe la valutazione complessiva sintetica ponderata della intera azienda. Nell'esempio 22,5% che si può leggere anche disaggregandolo nelle singole componenti di propensione. L'imprenditore ottiene così una visione completa, sia sintetica che analitica di ciò che sta accadendo nella sua azienda nel periodo considerato.

Conclusione

A parere di chi scrive la conclusione è:

CARO IMPRENDITORE, per rispettare le adeguatezze dell'art. 2086, c. 2 DEVI METTERTI A STUDIARE

Per diventare **UN IMPRENDITORE MANAGER PROFESSIONALE** che abbia adeguate conoscenze di DIRITTO CIVILE, DI ECONOMIA, DI AMMINISTRQZIONE AZIENDALE, DI GESTIONE DEL PERSONALE E DIRITTO DEL LAVORO, DI DINAMICHE FINANZIARIE E DI DINAMICHE FISCALI.

Solo così sarai in grado di sostenere la tua adeguatezza perché ti sarai dotato di tutti gli strumenti necessari per mantenerla nel tempo, evitando di incorrere in pesanti responsabilità penali e **rendendoti conto concretamente se in azienda stanno insorgendo indizi di crisi che necessitano di immediati interventi correttivi.** NON PUOI PIU' ATTENDERE CHE GLI INDIZI DIVENTINO PROVE perché una volta che rilevi l'esistenza di prove di crisi è troppo tardi, perché la crisi è già in atto generando insolvenza, che in generale è difficile sanare. Se non sei in grado di effettuare la valutazione con le tue conoscenze devi chiedere la collaborazione di un consulente professionale esperto in grado di rilasciarti un valido parere "Pro Veritate" che attesti l'adeguatezza della tua impresa al disposto dell'art. 2086, comma 2 C.C., oppure alternativamente che ti indichi quali interventi sono necessari per renderla tale al più presto possibile.

Giuliano Ravasio

Dottore Commercialista in Udine, componente del Gruppo di studio del CNDCEC sulla firma digitale, socio fondatore di PRODIGITALE, docente di Marketing Management, e Amministrazione Aziendale presso la "Universidad Tecnica de Ambato ECUADOR – anni accademici 1976/77 e 1977/78.

APPENDICE

Una ricetta operativa:

1. Portare il tema all'attenzione dell'Organo Amministrativo aziendale dandone adeguata menzione nel verbale di riunione.
2. Individuare un consulente strategico aziendale indipendente in grado di effettuare la misurazione della adeguatezza della azienda al disposto dell'art. 2086, c. 2 e affidargli il mandato.
3. In caso di inadeguatezza adottare immediatamente gli strumenti che il consulente avrà avuto cura di proporre nella propria relazione.
4. Se tra gli strumenti da adottare vi è la BSC, individuare un consulente strategico in grado di attivarne il processo seguendolo costantemente nel tempo.
5. In ogni caso per una effettiva applicazione della BSC è necessario aver prima:

A) effettuato una adeguata valutazione dello scenario generale e particolare in cui si trova ad operare l'impresa;

B) valutata e compilata una dettagliata mappa strategica di ciò che l'impresa intende essere e divenire: valori aziendali, obiettivi, strategie, analisi SWOT, concorrenza presente e potenziale, limite oggettivi, ecc.