

**2086**

VERIFICA OSSERVANZA OBBLIGO DI LEGGE DELL'ART. 2086 SECONDO COMMA CODICE CIVILE

**REPORT**

**VERIFICA ESISTENZA**

**ADEGUATI ASSETTI**

**ORGANIZZATIVI E CONTABILI**

SOCIETÀ:

${Value1}

${CompanyLogo}

**${studiouser}**

**${Value2}**

Il sottoscritto ${qualifica} ${nomeuser} ${cognomeuser} nato a ${cityuser} li ${nacitauser} ,di seguito nominato “Perito”,considerando l’introduzione dei nuovi obblighi in capo ad imprenditori ed amministratori, introdotti il 16 Marzo 2019 dal D.Lgs. 14/2019 art. 3 e dal nuovo art. 2086 secondo comma, e le ingenti conseguenze civili e penali in capo ai soggetti interessati, che non si siano nel frattempo adoperati a dotare l’azienda di un *“assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione tempestiva delle crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale;* redige e formula il presente parere professionale rispetto alla ***misurazione qualitativa e giuridica circa l'adeguatezza dell’assetto organizzativo amministrativo e contabile*** della ${ragionesoc} sedente in ${azicitta} alla Via ${aziprovince} con Partita Iva ${aziiva} di seguito nominata “Azienda”.

**TITOLO I**

**Il quadro di riferimento: Normativa, Giurisprudenza e dottrina rispetto ai nuovi obblighi di cui all’Art. 3 del D.Lgs. 14/2019 e all’art. 2086 secondo comma.**

L’ art. 3 e l’art 375, che hanno modificato l’art. 2086 c. c.,  del Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza, che hanno introdotto l’obbligo di **adeguamento degli assetti organizzativi** con il fine di favorire una precoce emersione dei fattori di criticità ed una tempestiva risposta organizzativa.  L’obiettivo del Legislatore è stato quello di promuovere interventi di ***upstream rescue***facendo emergere azioni di contrasto già nella fase di **incubazione** quando minore è l’erosione del valore ed il livello di libertà strategica è ancora ampio. L’organizzazione svolge, quindi, una funzione centrale nel regolare i flussi informativi e nel garantire direzionalità all’impresa. Comprendere il funzionamento e le regole comportamentali interne, riveste estrema rilevanza per il conseguimento degli obiettivi aziendali oltre a garantire una più efficace gestione del sistema dei rischi. L’introduzione dell’obbligo degli adeguati assetti, e quindi la necessità di implementare dei sistemi di controllo, è sempre più finalizzata a consentire una diagnosi precoce della crisi. Il processo che porta all’allerta, sugli **indizi di crisi**, vede coinvolti una moltitudine di attori aziendali. Il concetto di rischio è fisiologicamente legato all’attività d’impresa in quanto intimamente connesso alla vocazione ad intraprendere, e quindi a creare, nonché alla aleatorietà degli eventi riferiti al contesto, all’ambiente e al mercato nei quali l’impresa stessa opera. Tale connessione è alla base dell’obbligo generale disposto dall’art. 2086 c.c. di adottare adeguati assetti organizzativi; proprio perché ogni attività d’impresa comporta la sistematica assunzione di rischi è indispensabile gestire i rischi per evitare che mettano a repentaglio la continuità aziendale. L’intenzione del Legislatore è quella di spingere gli amministratori a gestire le aziende in maniera professionale ed adeguata con la finalità di prevenire gli indizi di crisi e preservare, quindi, l’equilibrio economico finanziario delle aziende impedendo il loro fallimento. Ecco che l’art. 2086 2° comma del c.c. diventa l’emblema del concetto dell'**early warning** (allerta precoce),  attraverso il quale il Legislatore mira ad anticipare l’emersione della crisi perché solo così è tutelata la continuità aziendale e l’integrità economica sociale della Nazione.

Ma per attuare questa disposizione è evidente che il solo controllo quantitativo non è più sufficiente, perché al bilancio poi, ed alla partita doppia prima, sfuggono quelle tematiche qualitative che molto spesso sono alla base delle inefficienze che sfociano nel tempo in crisi aziendali. E’ proprio in questa fase che il legislatore ha voluto aprire un varco nel quale si inserisce perfettamente la Balanced Scorecard (BSC) strumento valido ed opponibile al Tribunale proposto da R. Kaplan e D. Norton (1992, Harvard Business School) in quanto, secondo le scienze aziendali internazionali, riesce, da sola a configurare in azienda un adeguato assetto organizzativo amministrativo e contabile.

Ciò che caratterizza la BSC è una visione diversa d’azienda, infatti, i due studiosi misurano le performance aziendali utilizzando un approccio olistico, questa nuova visione ha permesso il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale.

La BSC si compone di tre fasi che non solo chiariscono l’orientamento: ***dove si vuole andare*** ma soprattutto ***cosa sia opportuno fare***, e tutte le fasi che la compongono hanno un comun denominatore: la visione unitaria d’azienda.

Per la progettazione della BSC la prima fase è l’esplicitazione degli ***obiettivi strategici dell’azienda***, che mira a definire la missione aziendale.

Segue la seconda fase ossia l’elaborazione della mappa strategica, anche qui c’è la visione unitaria dell’azienda infatti si basa su relazioni **causa-effetto** tra le variabili di gestione operativa da cui dipendono gli obiettivi strategici.

Ad esempio un’impresa che volesse aumentare i propri ricavi deve poter contare non solo sui clienti fidelizzati ma soprattutto sui nuovi clienti, ma ricercare nuovi clienti vuol dire conoscere e soddisfare le loro esigenze e nella logica della concatenazione della cause per conoscere bene i clienti bisogna averli ascoltati.

Infine la terza ed ultima fase è l'elaborazione delle **scorecard enterprise.**

Alla luce di quanto affermato è evidente che utilizzare questo strumento in azienda porta ad ottenere un collegamento diretto e costante nel tempo delle strategie e contestualmente della strategia e gestione operativa, si oltrepassa la visione economico-finanziario a favore di una visione unitaria dell’azienda che comprende nuove grandezze prima non considerate: l’ambiente esterno, il clima aziendale, l’innovazione ecc…. Per poter fare tutto questo è evidente che ci deve poter essere in azienda un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile che garantisca l’erogazione di informazioni necessarie ad alimentare una Balanced Scorecard.

Si ricorda che il mancato rispetto dell’art. 2086 secondo comma c.c. e dell’art. 3 del D.Lgs 14/2019 fa scattare (dal 16 marzo 2019) l’art. 378 del D.Lgs. 14/2019, che ha aggiunto un sesto comma all’art. 2476 c.c. che, nella sua prima parte, recita testualmente: **"*Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.... (omissis) "***.

Si tratta di una norma rivoluzionaria soprattutto nella sua portata culturale. É chiarissimo l'intento del legislatore, fra l'altro riscontrabile in decine di prescrizioni diffuse in tutto il D.Lgs. 14/2019 (la nuova riforma della crisi), di costringere il management aziendale a gestire in modo corretto ed adeguato l'azienda, senza improvvisazioni e con competenza, allo scopo di eliminare le inefficienze e favorire la proliferazione di aziende sane e gestite con sagacia e intelligenza.

Tale intento risulta ancor più evidente se, insieme al nuovo sesto comma del 2476 Codice Civile, si legge l'altra grande novità, anch'essa già in vigore dal 16 marzo 2019, introdotta dal D.Lgs. 14/2019; si tratta della disposizione dell'art. 3 (quindi proprio all'inizio dei 390 articoli del D.Lgs. quasi a ribadirne l'importanza e la centralità). Testualmente l'art. 3 secondo comma del D.Lgs. 14/2019 prescrive che "l'imprenditore collettivo (il primo comma si occupa degli imprenditori individuali) deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice Civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell’assunzione delle idonee iniziative."

Per rivelazione tempestiva della “crisi” cosa si deve intendere? La constatazione di elementi certi e precisi che dimostrano l’effettività della crisi, cioè la semplice rilevazione dal bilancio di esercizio di eventuali squilibri economici o finanziari, oppure, per il legislatore, è necessario presidiare, con un adeguato assetto ORGANIZZATIVO AMMINISTRATIVO E CONTABILE, il manifestarsi di semplici INDIZI che POTREBBERO, se non fronteggiati, portare l’azienda alla crisi, cioè a non avere più l’equilibrio economico o l’equilibrio finanziario?

Gli strumenti di controllo QUANTITATIVI, cioè quelli basati sui dati di bilancio, come: lo "Z" Score di Altman; la Break Even Analisys; le tecniche di Budgeting o l’analisi verticale ed orizzontale del ROI e del MASA per lo studio dell’equilibrio economico finanziario; sono in grado di identificare uno stato di crisi SOLO SE LA CRISI È GIÀ IN ESSERE E HA GIÀ PRODOTTO DEGLI EFFETTI ormai visibili anche nelle grandezze di bilancio. In tali casi, la CONSTATAZIONE dello stato di crisi, evidenziata dalla perdita dell’equilibrio economico finanziario, è la conferma dell’incapacità, del sistema di controllo interno all’azienda, di saper vigilare, e quindi di saper intercettare, sul sorgere degli indizi importanti che hanno poi inoculato il virus della futura crisi.

Lo spirito della riforma operata con il D.Lgs. 14/2019, e prima ancora della sua Legge delega 155/2017, é quello di favorire l'**EARLY WARNING** (l'allerta precoce) in modo da agevolare il risanamento delle imprese e soprattutto porre un presidio forte sulla robustezza del loro equilibrio economico e finanziario. Quindi, é chiaro che un ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE non può essere quello che CONSTATA semplicemente i danni causati dalla crisi, ***ma deve essere, invece, un insieme sistemico di strumenti che garantisca, in azienda, la rilevazione precoce degli INDIZI DI CRISI***. A supporto di ciò si può riportare l'altra disposizione rivoluzionaria già in vigore dal 16 marzo 2019 cioè l'art. 14 primo comma del D.Lgs. 14/2019 che impone al revisore, in aggiunta ai suoi vecchi compiti di controllo dei conti "...omissis… di segnalare allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati INDIZI di crisi… omissis".

Non si parla di prove, ma di semplici indizi; proprio a voler enunciare che, il revisore, l’amministratore e più in generale l’imprenditore, hanno l’obbligo di vigilare sulle possibili inoculazioni del virus della crisi prima che esso si propaghi nell'azienda e demolisca gli equilibri economico finanziari, facendo perdere la continuità aziendale.

Tale analisi non lascia dubbi sul fatto che gli strumenti di controllo quantitativo basati sul bilancio (Analisi per indici, DSCR, Z Score, Budget e scostamenti, Break Even Analisys etc...) non hanno la capacità di rispettare **da soli** le disposizioni del secondo comma dell'art. 2086, perché essi non riescono a presidiare la rilevazione degli indizi di crisi e rilevano solo gli EFFETTI sul bilancio di una crisi già avviata e conclamata.

Il Bilancio non può essere l’unico metro di valutazione oggettivo ed utile per condurre l’azienda in un futuro esente da rischi di crisi. Il Futuro è sempre diverso dal Passato e se si guida l’azienda utilizzando il Bilancio, lo si sta facendo guardando nello specchietto retrovisore; perché il bilancio contiene dati morti, riferiti cioè al passato, e non ha di fatto nessuna possibilità di far interpretare il futuro.

Passiamo ora all'altro presidio richiesto dall’art. 2086 Comma 2, quello della continuità aziendale. In senso economico, la continuità aziendale è un concetto anglosassone ed è definito “GOING CONCERN” cioè l’ESSERE SICURI DI COMPIERE DELLE AZIONI CHE GARANTISCANO UN FUTURO MIGLIORE ALL'AZIENDA.

Pertanto, quando si compiono azioni che non migliorano il futuro dell'azienda si sta perdendo la continuità aziendale.

Facciamo alcuni esempi in cui, pur in presenza di un solido equilibrio finanziario ed economico, rilevato dagli strumenti del controllo quantitativo, l'azienda presenta, tuttavia, una perdita di continuità aziendale attraverso il riscontro di FONDATI INDIZI DI CRISI che un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, dovrebbe intercettare per lasciare indenni gli amministratori da qualsiasi responsabilità:

* Clima aziendale ostile e non collaborativo;
* Liti fra soci o fra amministratori che, di fatto, impediscono all'azienda di operare correttamente;
* Feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti;
* Scarsa innovazione;
* Scarsa attività di formazione;
* Perdita di quote di mercato;
* Fatturato costituito in gran parte dalla vendita di prodotti e servizi in fase di decadimento. Etc..

Sono tutte situazioni che condurranno alla creazione di inefficienze le quali eroderanno il reddito operativo e la liquidità. Questo farà salire l'indebitamento che provocherà un aumento degli oneri finanziari che, in caso di mancato ripristino della redditività operativa, porteranno alla formazione di perdite di esercizio. L'eventuale continuazione di formazione di perdite porterà l'azienda al deficit patrimoniale (passivo maggiore dell’attivo) e di conseguenza all'insolvenza e al default.

La Balanced Scorecard, per tutte le ragioni sopra elencate costituisce sicuramente un adeguato **“Business Judgment rule”** applicabile alle scelte organizzative dell’impresa.

Secondo Assonime (7/2020 vedi allegato 6) l’adozione di un appropriato ed adeguato Business Judment Rule permette all’azienda di considerarsi adeguatamente strutturata ed organizzata.

È chiaro che, un'azienda i cui amministratori decidano, con apposita delibera del Consiglio di Amministrazione adottata per la soluzione alla problematica dell’adeguamento della società alle nuove disposizione del 2086 secondo comma, di implementare nel sistema di controllo interno,  una Balanced Scorecard per la guida ed il controllo dell'azienda, sicuramente riuscirà a monitorare la continuità aziendale e ad intercettare prontamente gli indizi di crisi. L'adozione della Balanced Scorecard, o di cruscotti di controllo ad essa ispirati appare, senza ombra di dubbio, la strategia più idonea a poter rispondere alle prescrizioni del 2086, secondo comma ed a quelle dell’art. 3 del D.Lgs. 14/2019. Tali strumenti diventano di fatto utili ed indispensabili per proteggere gli imprenditori, gli amministratori, e di conseguenza anche i revisori, dalla responsabilità personale rispetto le obbligazioni sociali contratte dalla società e riguarda alle responsabilità penali in caso di fallimento dell’impresa. Al riguardo e a sostegno di quanto affermato si segnalano i seguenti contributi dottrinali:

* Sole 24 Ore 9 ottobre 2019 “Adeguato assetto d’impresa contro i primi segnali di Crisi” Prof. Simone Brancozzi (Allegato 3);
* Sole 24 Ore 13 novembre 2019 “La crisi d’impresa emerge in anticipo anche con la valutazione qualitativa” Prof. Alberto Bubbio e Prof. Simone Brancozzi (Allegato 4);
* Sole 24 Ore 12 ottobre 20 “Gli adeguati assetti organizzativi pesano sulle scelte gestionali” Prof. Sergio Locoratolo (Allegato 5);

**GIURISPRUDENZA.**

Dal 16 marzo 2019, data di entrata in vigore del nuovo art. 2086 secondo comma e dell’art. 3 del D.Lgs. 14, i Tribunali hanno fatto proprie le disposizioni sugli obblighi di dotare l’azienda di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e hanno emesso le prime sentenze. In particolare la Corte di Cassazione con l’Ordinanza nr. 20389 del 28 settembre 2020 (Allegato 6), rispetto ad un caso in cui la società ricorrente invocava la forza maggiore, dovuta ad una crisi di liquidità legata alla congiuntura economica, quale causa del suo inadempimento per il pagamento delle imposte ricorda che, affinché, ci sia forza maggiore debbono esistere due elementi. Un elemento oggettivo, relativo a circostanze anomale ed estranee all’impresa; **ed un elemento soggettivo, costituito dall’obbligo per l’azienda di premunirsi contro le conseguenze dell’evento anormale, adottando misure appropriate.** Ossia se l’azienda non è adeguata non può invocare nessuna causa di forza maggiore, poiché qualora lo fosse stata sarebbe stata in grado di prevenire le circostanze anomale.

Questa autorevole pronuncia si va ad aggiungere ad altre due pronunce: quella del Tribunale delle Imprese di Milano del 21 ottobre 2019 (allegato 7) e quella del Tribunale delle Imprese di Roma del 08 aprile 2020 (Allegato 8). Entrambe le pronunce fanno scaturire la condotta di***mala gestio***verso gli amministratori*,* con conseguente assoggettamento delle condotte all’art. 2476 e quindi alla responsabilità degli amministratori per i danni e i debiti creati alla società, quando non abbiano dotato l’azienda di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. In particolare il Tribunale delle Imprese di Milano ha chiarito che **“*le condotte degli amministratori non in linea con i doveri gestori oggi predicati dall’art. 2086 secondo comma costituiscono una grave irregolarità nella gestione, alla quale è collegata la reazione della denunzia al Tribunale ex art. 2409 c.c. (quindi anche da parte di altri soci) nonchè la conseguente revoca dell’organo amministrativo con la nomina di un amministratore giudiziario”.***

La Sentenza del Tribunale delle Imprese di Roma del 8 aprile 2020, già oggetto del già citato studio 7/2020 da Assonime, in sede cautelare, affronta il tema della **responsabilità dell’amministratore** di società anche per un profilo inerente **l’adeguatezza degli assetti organizzativi** adottati nell’impresa in attuazione di quanto prescritto sia dall’art. 2381 terzo comma e soprattutto dell’art. 2086 secondo comma. Il Tribunale delle Imprese di Roma pur rilevando un profilo di responsabilità in capo all’amministratore citato in giudizio, prende **posizione favorevole all’applicazione di Business Judgment Rule** anche ai fini della non sindacabilità delle scelte operate dagli amministratori in merito alla **definizione degli assetti organizzativ**i dell’impresa, **laddove questi risultino conformi a criteri di legittimità e di ragionevolezza.** Quindi essendo la Balanced Scorecard riconosciuta, dalla prassi e dalla dottrina internazionale, un valido Business Judgment Rule, la sua adozione in azienda pone al riparo gli amministratori da qualsiasi responsabilità in merito agli obblighi di cui all’art. 2086 secondo comma e di cui all’art. 2381 terzo comma e ciò per stessa ammissione dei Giudici Romani.

**TITOLO II**

**Capitolo 1: Organizzazione dei lavori e modalità d’indagine.**

Come prima cosa il perito ha diviso l’Azienda in cinque prospettive, ognune delle quali portatrici di particolari e diversi bisogni informativi rispetto alla capacità di segnalare immediatamente potenziali indizi di crisi. Le prospettive sono le seguenti:

1) L’Organizzazione;

2) L’amministrazione;

3) I Processi;

4) La formazione, l’innovazione ed il clima aziendale;

5) I Clienti.

**1.1) PROSPETTIVA DELL’ORGANIZZAZIONE**

Il rischio è definito come insieme di effetti associati ad eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L’impatto degli eventi può essere non solo negativo, ma anche positivo.

Un sistema di governo d’impresa efficiente ed efficace ha i propri fondamenti in:

–    un’idonea impostazione societario-legale per la gestione e la sorveglianza d’impresa;

–    una cultura aziendale (che includa una cultura del rischio e del controllo) diffusa in tutta l’organizzazione;

–    un sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni che coinvolga tutti i livelli della struttura organizzativa.

Il Sistema di Controllo Interno è unico e la possibilità di garantire l’adeguatezza delle modalità di controllo rispetto ai rischi da presidiare dipende dalla capacità di scegliere tra controlli alternativi in base a criteri omogenei di rilevazione e di valutazione che ne consentono la confrontabilità e la selezione. Il mancato rispetto di tale principio comporta una valutazione e una gestione dei sistemi di controllo in funzione di singoli rischi o famiglie degli stessi senza tenere conto delle interrelazioni con quelli allocati su differenti ambiti organizzativi. Una concezione non univoca del Sistema di Controllo Interno espone a probabili valutazioni incoerenti circa l’adeguatezza dei controlli esistenti che possono portare ad un’inefficace proliferazione della gamma dei presidi aziendali.

All’interno della prospettiva dell’Organizzazione sono state identificate delle sottoaree, che in futuro definiremo anche Key Performance Area (KPA), e cioè:

* Il livello di conoscenza e di **preparazione del soggetto economico** che guida l’azienda, rispetto alle tecniche di Management, agli elementi elementari di economia aziendale e riguardo i basilari principi giuridici che regolano il funzionamento delle imprese;
* Il livello di conoscenza del **posizionamento strategico dell’azienda**;
* L’esistenza di un adeguato “panel” **di professionisti esterni** capace di colmare le eventuali competenze non presenti in azienda o nel bagaglio culturale del soggetto economico.

**1.2) PROCESSI**

Una Corporate Governance efficace dipende dalla capacità di coordinare effettivamente le numerose attività di controllo e l’insieme dei soggetti chiamati a vario titolo a contribuire alla tenuta di specifici ambiti del Sistema di Controllo. In caso di insufficiente coordinamento, la frammentazione delle iniziative espone l’impresa ad una ridotta efficacia dei controlli e ad una copertura incoerente dei rischi aziendali in termini:

–    quantitativi, con riferimento alla numerosità e alla dimensione dei rischi effettivamente presidiati rispetto a quelli significativi per l’azienda;

–    qualitativi, rispetto alle modalità complessive di presidio degli stessi rischi. Tre sono i fattori ritenuti chiave per una Corporate Governance integrata (Associazione Italiana Internal Auditors, *Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un efficace ed efficiente governo d’impresa* -– AIIA Corporate Governance Paper - Febbraio 2008):

1. univocità e centralità del Sistema di controllo interno, da gestire e valutare con un approccio integrato che consideri in primo luogo il disegno e, di conseguenza, il suo funzionamento;
2. completezza e trasversalità nella valutazione dei rischi (l’identificazione e valutazione dei rischi è finalizzata all’individuazione di eventi potenzialmente in grado di impattare sui livelli di risultato conseguibili in relazione alle diverse categorie di obiettivi aziendali);
3. necessità di meccanismi di *assurance* propedeutici ad un continuo allineamento del disegno e del funzionamento del SCI rispetto alle esigenze di governo e controllo aziendale.

Con il termine *assurance* si intende “un oggettivo esame delle evidenze, allo scopo di ottenere una valutazione indipendente dei processi di gestione del rischio, di controllo o di governance dell’organizzazione.”

Fra le prime domande che l’amministratore deve porsi nel progettare l’organizzazione, rientrano quelle relative agli **scopi** che intende perseguire con l’introduzione di un determinato tipo di struttura e quali siano i destinatari del progetto.

Le due opposte dimensioni che è chiamato a conciliare sono, da un lato, il **grado di controllo** e di intervento da esercitare, dall’altro, **la delega** e quindi il decentramento decisionale che intende attuare.

Qui è importante siano messe a fuoco le posizioni organizzative ed il contributo di ciascun preposto nel coordinamento dei collaboratori. Non esistono regole fisse per il numero di livelli o per il numero ottimale di soggetti che possano contemporaneamente riportare alla medesima posizione in quanto le scelte devono essere calate caso per caso. L’introduzione di elementi che riguardano il contesto, gli scopi ed i processi, porta a ritenere meramente esplicative le forme standard di organigramma e spinge per *soluzioni su misura* made nelle quali gli archetipi si intrecciano al fine di garantire in particolari aree caratteristiche e prerogative dell’una o l’altra forma.

Lo scopo delle strutture organizzative consiste nell’indurre comportamenti coerenti con l’obiettivo di raggiungere *target* dinamici. Il profilo motivazionale riveste, quindi, un ruolo centrale nel favorire l’allineamento fra le finalità individuali e quelle aziendali.

Il sistema premiante comprende elementi materiali ed immateriali, riferibili, quest’ultimi, a fattori igienici e motivazionali

Il sistema premiante differisce in relazione alle aziende, ai ruoli, ai fattori contingenti: è costante però il tentativo di dare risalto al raggiungimento di obiettivi strategici.

Gli ultimi orientamenti delle teorie motivazionali segnalano l’opportunità di legare il sistema di incentivi ai Key Performance Indicator e di rapportare i premi alle performance rilevate dalle *Balanced Score Card* (BSC) ampliando il focus dalla dimensione economica finanziaria (KAPLAN R.S. and NORTON D.P The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January–February 1992) Norton e Kaplan con l’introduzione delle *Balanced Scorecard* propongono un approccio di ancoraggio dei premi che supera la dimensione economica finanziaria per rappresentare le altre prospettive fondamentali della strategia d’impresa e precisamente: apprendimento e crescita: ( *learning and growth perspective*), processi interni: (*internal business perspective*) cliente: (*customer perspective*).

Le KPA in cui è stata suddivisa la prospettiva dei processi sono le seguenti:

-   **Capacità di organizzazione e governo dei processi**;

-    **Copertura dei rischi interruzione attività;**

**- Adeguatezza economica dell’organigramma,** ossia l’esistenza di una proporzione economica corretta tra il numero di collaboratori ed il margine di contribuzione prodotto dall’azienda. La mancanza di questa proporzionalità è la principale causa, soprattutto nelle piccole e medie imprese, delle INEFFICIENZE che secondo la dottrina economica aziendale costituiscono i fattori primari di crisi.

**1.3) AMMINISTRAZIONE**

Una governance efficace richiede non solo di esprimere un orientamento strategico, ma anche una capacità di controllare in modo coordinato che le attività aziendali si svolgano in attuazione alle linee d’indirizzo definite: ne consegue che le attività di controllo rivestono un ruolo centrale e intrinsecamente connesso con un adeguato sistema di governo dell’impresa.

D’altra parte, il termine governo deriva dal latino *gubernum* e cioè il “timone della nave” che consente non solo di individuare la rotta da seguire, ma anche di mantenerla: il vocabolo si riferisce tanto alla funzione di direzione e indirizzo strategico dell’impresa da governare, quanto al sistema di controllo della stessa.

I controlli, oltre alla centralità nell’ambito del governo d’impresa, uniscono anche una rilevante finalità pubblica: favorire la fiducia degli operatori e contribuire ad agevolare un’adeguata informazione, quale condizione essenziale per il funzionamento dei meccanismi concorrenziali sui mercati.

Di fatto, un’efficace governance aziendale è subordinata allo sviluppo di un percorso che - in concreto – consenta di individuare i controlli che servono, eliminare quelli inutili o ridondanti, chiarire i rispettivi ambiti di responsabilità dei diversi controllori e di porre tutte le componenti in continua ed effettiva connessione tra loro.

In altri termini, è indispensabile che i controlli siano svolti e i controllori operino in modo da “fare sistema”.

Non è un ricorso ad un modo di dire spesso abusato e utilizzato a sproposito; nel caso in esame la condizione *sine qua non* per una governance efficace richiama direttamente il significato più diffusamente attribuito al concetto di sistema.

Rispetto alla prospettiva dell'amministrazione sono state enucleate le seguenti KPA:

* **Tempestività di rilevamento e di analisi** dei fatti ed atti aziendali;
* **Consapevolezza e controllo dei livelli dei propri equilibri economico finanziari;**

**1.4) FORMAZIONE, INNOVAZIONE E CLIMA AZIENDALE**

**1.4.1) FORMAZIONE**

Nella moderna concezione d’impresa, le **persone** e le **relazioni** che si sviluppano tra di esse, assumono rilievo assoluto.

Si è quindi affermata una percezione della struttura interna non più intesa in termini meccanicistici e soggetta a regole prefissate, che in precedenza era ritenuta coerente con gli obiettivi, ma configurata come un sistema autopoietico in grado di incidere sugli obiettivi stessi.

Compito principale dell’organizzazione è quello di **distribuire il sapere** all’interno dell’azienda.

L’obiettivo delle imprese è, quindi, quello di accrescere le conoscenze per creare **competenze distintive**, rafforzare la dimensione strategica e, a cascata, la performance di lungo periodo.

Il contesto dimensionale ed il settore producono sostanziali differenze nelle modalità di propagazione della conoscenza.

Nelle PMI il sapere è collocato nei soggetti che compongono l’organizzazione molto più che nei processi che la caratterizzano. Le competenze distintive risiedono principalmente nella ripetitività delle azioni e nella **routinizzazione dei comportamenti** che portano all’accumulo di esperienza operativa. Le competenze individuali e con esse le prassi produttive e gestionali, si arricchiscono di conoscenze che derivano dalla pratica quotidiana e che vengono capitalizzate nelle persone: i metodi si evolvono, incrementa la conoscenza e migliora l’iter decisionale.

**1.4.2) INNOVAZIONE**

Poiché nelle PMI l’attività di ricerca è rivolta ad approcci incrementali, raramente esplorativi ed è comunque limitata, queste aziende tendono ad acquisire un determinato set comportamentale legato alle conoscenze accumulate ed a produrre una sostanziale **resistenza al rinnovamento**. L’introduzione di cambiamenti dissonanti determina, quindi, un **comportamento conflittuale** e si rilevano attività di contrasto e barriere operative nei confronti di forme di conoscenza che risultano disarmoniche rispetto all’imprinting originario, vale a dire a quelle competenze *core* che a lungo sono state il fondamento del vantaggio competitivo. Tale caratteristica risulta ancora più radicata in imprese familiari e longeve, ove le competenze originarie stentano ad evolvere e prevale una visione conservativa.

Il corretto funzionamento dell’organizzazione dipende sia da fattori materiali legati al disegno sia da elementi immateriali che contribuiscono a determinare il livello di partecipazione, il grado di identificazione e l’allineamento delle figure coinvolte con gli obiettivi aziendali.

Quindi la prospettiva della Formazione, Innovazione e Clima aziendale è stata separata e valutata attraverso le tre componenti facendole diventare delle singole KPA, appunto:

* **La formazione;**
* **L’innovazione;**
* **Il clima aziendale.**

**1.5) I CLIENTI**

L’ultima prospettiva dei clienti è stata analizzata attraverso le seguenti KPA:

* **Soddisfazione dei clienti;**
* **Tracciamento dei singoli clienti e delle attività svolte su di loro.**

Dopo aver effettuato la suddivisione di cui sopra, delle cinque aree e delle singole KPA, il Perito ha effettuato la ricognizione degli elementi, dei documenti e delle procedure costituenti il sistema informativo attualmente presente in questo momento in azienda. La ricognizione è avvenuta attraverso l’intervista dei collaboratori  e del soggetto economico dell’azienda.

I risultati dell’intervista hanno permesso al perito di rilevare l’esistenza o meno, in Azienda, degli elementi che dovrebbero comporre un ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO AMMINISTRATIVO E CONTABILE capace di intercettare gli indizi di crisi e mantenere la continuità aziendale. Inoltre, da questa attività, il Perito è riuscito anche a misurare il livello di efficienza ed affidabilità degli elementi rinvenuti permettendogli di esprimere una precisa misurazione. Alla fine è stato possibile per ogni prospettiva aziendale, e per le singole aree che compongono le singole prospettive (KPA), fornire sia un giudizio che soprattutto le indicazioni necessarie a colmare eventuali carenze riscontrate.

Tutti i giudizi sono stati poi riassunti in giudizio unico e globale di adeguatezza riguardo al rispetto da parte dell’Azienda delle disposizioni di cui all’Art. 3 del D.Lgs. 14/2019 e dell’art. 2086 secondo comma.

**TITOLO III**

**RISULTATI DELLA MISURAZIONE**

Il Perito alla fine delle sua valutazioni esprime i seguenti giudizi;

**PROSPETTIVA DELL’ORGANIZZAZIONE ${org} ${org1} ${org2}**

**Area della preparazione del soggetto economico;**

${preim}

**Voto:**${preimkuq}${preimporto}${preimjesh}**${preimvoto}**

**Area del Posizionamento strategico dell’azienda;**

${anapo}

**Voto:**${anapokuq}${anapoporto}${anapojesh}**${anapovoto}**

**Area dei professionisti esterni.**

${adepro}

**Voto:**${adeprokuq}${adeproporto}${adeprojesh}**${adeprovoto}**

**PROSPETTIVA DEI PROCESSI ${pro} ${pro1} ${pro2}**

**Area dell’organizzazione e governo dei processi**;

${adecapa}

**Voto:**${adecapakuq}${adecapaporto}${adecapajesh}**${adecapavoto}**

**Area della copertura dei rischi interruzione attività;**

${copri}

**Voto:**${coprikuq}${copriporto}${coprijesh}**${coprivoto}**

**Area dell’adeguatezza economica dell’organigramma;**

${adeeco}

**Voto:**${adeecokuq}${adeecoporto}${adeecojesh}**${adeecovoto}**

**PROSPETTIVA DELL’AMMINISTRAZIONE** **${ami}${ami1} ${ami2}**

**Area della tempestività di rilevamento e di analisi;**

${tempeana}

**Voto**:${tempeanakuq}${tempeanaporto}${tempeanajesh}**${tempeanavoto}**

**Area della consapevolezza e controllo dei livelli dei propri equilibri economico finanziari;**

${conadepro}

**Voto:**${conadeprokuq}${conadeproporto}${conadeprojesh}**${conadeprovoto}**

**PROSPETTIVA DELLA FORMAZIONE INNOVAZIONE E CLIMA AZIENDALE ${for} ${for1} ${for2}**

**Area della formazione;**

${adeforma}

**Voto:**${adeformakuq}${adeformaporto}${adeformajesh}**${adeformavoto}**

**Area dell’innovazione;**

${inova}

**Voto:**${inovakuq}${inovaporto}${inovajesh}**${inovavoto}**

**Area del clima aziendale.**

${clima}

**Voto:**${climakuq}${climaporto}${climajesh}**${climavoto}**

**PROSPETTIVA DEI CLIENTI ${cli}${cli1} ${cli2}**

**Area della soddisfazione dei clienti;**

${misucli}

**Voto:**${misuclikuq}${misucliporto}${misuclijesh}**${misuclivoto}**

**Area del tracciamento dei singoli clienti e delle attività svolte su di loro.**

${traloro}

**Voto:**${tralorokuq}${traloroporto}${tralorojesh}**${tralorovoto}**

**GIUDIZIO COMPLESSIVO**

${gen}${gen1}${gen2}

Tutto quanto sopra premesso il sottoscritto Perito può affermare che il grado di adeguatezza complessivo degli assetti organizzativi amministrativi e contabili dell’Azienda risulta essere

**${genkuq1}${genporto1}${genjesh1}**

${genkuq2}${genporto2}${genjesh2}

Il Perito ritiene di aver raggiunto con scienza e coscienza lo scopo che si era prefisso enunciato nelle premesse del presente documento.

Allegati da 1 a 8

${cityuser} li ${Value2}

In Fede

${nomeuser} ${cognomeuser}

**ALLEGATO 1**

**Consenso Informato**

Gentile Cliente,

Con la presente è nostra intenzione renderla edotta sull’enorme modifica che è stata apportata alla responsabilità degli amministratori con l’introduzione del sesto comma dell’art. 2476 del codice civile.  Dal 16 Marzo 2019 tutti gli amministratori sono responsabili delle obbligazioni sociali (cioè di tutti i debiti della società verso dipendenti, Stato, banche e fornitori) nel caso in cui l’azienda sia stata gestita senza un ADEGUATO SISTEMA DI CONTROLLO.

Prima di passare alla trattazione specifica del problema, le anticipiamo subito che il nostro studio ha elaborato già una soluzione che, se adottata, impedisce l’applicazione del 2476 sesto comma perché si riesce a dotare l’azienda di UN ADEGUATO ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE AI FINI DELL’INDIVIDUAZIONE DEGLI INDIZI DI CRISI E DEL MONITORAGGIO DELLA CONTINUITA’ AZIENDALE, esattamente come richiesto dalle nuove disposizioni normative già in vigore (art. 2476 sesto comma e art. 2086 secondo comma). Si tratta del CRUSCOTTO DI CONTROLLO, il primo ed unico software cloud basato sulla Balanced Scorecard di Kaplan e Norton rispondente alle disposizioni degli art. 2476 sesto comma e art. 2086 secondo comma e quindi capace di limitare la responsabilità degli amministratori. [www.cruscottodicontrollo.it](http://www.cruscottodicontrollo.it/)

Dal 16 Marzo 2019 tutti gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale così come disposto dal nuovo art. 2476. Non solo, come ribadisce il nuovo 2086 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 di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.

l’'art. 378 del D.Lgs. 14/2019 dal 16 marzo 2019 ha aggiunto un sesto comma all’art.2476 che, nella sua prima parte recita testualmente: "Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.... (omissis) ".

Si tratta di una norma rivoluzionaria soprattutto nella sua portata culturale. É chiarissimo l'intento del legislatore, fra l'altro riscontrabile in decine di prescrizioni diffuse in tutto il D.Lgs. 14/2019 (la nuova riforma della crisi), di costringere il management aziendale a gestire in modo corretto ed adeguato l'azienda, senza improvvisazioni e con competenza, allo scopo di eliminare le inefficienze e favorire la proliferazione di aziende sane e gestite con sagacia e intelligenza.

Tale intento risulta ancor più evidente se, insieme al nuovo sesto comma del 2476 Codice Civile, si legge l'altra grande novità, anch'essa già in vigore dal 16 marzo 2019, introdotta dal D.Lgs. 14/2019; si tratta della disposizione dell'art. 3 (quindi proprio all'inizio dei 390 articoli del D.Lgs. quasi a ribadirne l'importanza e la centralità). Testualmente l'art. 3 secondo comma del D.Lgs. 14/2019 prescrive che "l'imprenditore collettivo (il primo comma si occupa degli imprenditori individuali) deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice Civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell’assunzione delle idonee iniziative."

Per rivelazione tempestiva della “crisi” cosa si deve intendere? La constatazione di elementi certi e precisi che dimostrano l’effettività della crisi, cioè la semplice rilevazione dal bilancio di esercizio di eventuali squilibri economici o finanziari, oppure, per il legislatore, è necessario presidiare, con un adeguato assetto ORGANIZZATIVO AMMINISTRATIVO E CONTABILE, il manifestarsi di semplici INDIZI che POTREBBERO, se non fronteggiati, portare l’azienda alla crisi, cioè a non avere più l’equilibrio economico o l’equilibrio finanziario?

Gli strumenti di controllo QUANTITATIVI, cioè quelli basati sui dati di bilancio, come: lo "Z" Score di Altman¹; la Break Even Analisys; le tecniche di Budgeting o l’analisi verticale ed orizzontale del ROI² e del MASA³ per lo studio dell’equilibrio economico finanziario; sono in grado di identificare uno stato di crisi SOLO SE LA CRISI È GIÀ IN ESSERE E HA GIÀ PRODOTTO DEGLI EFFETTI ormai visibili anche nelle grandezze di bilancio. In tali casi, la CONSTATAZIONE dello stato di crisi, evidenziata dalla perdita dell’equilibrio economico finanziario, è la conferma dell’incapacità, del sistema di controllo interno all’azienda, di saper vigilare, e quindi di saper intercettare, sul sorgere degli indizi importanti che hanno poi inoculato il virus della futura crisi.

Lo spirito della riforma operata con il D.Lgs. 14/2019, e prima ancora della sua Legge delega 155/2017, é quello di favorire l'EARLY WARNING (l'allerta precoce) in modo da favorire il risanamento delle imprese e soprattutto porre un presidio forte sulla robustezza del loro equilibrio economico e finanziario. Quindi, é chiaro che un ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE non può essere quello che CONSTATA semplicemente i danni causati dalla crisi, ma deve essere, invece, un insieme sistemico di strumenti che garantisca, in azienda, la rilevazione precoce degli INDIZI DI CRISI. A supporto di ciò si può riportare l'altra disposizione rivoluzionaria già in vigore dal 16 marzo 2019 cioè l'art. 14 primo comma del D.Lgs. 14/2019 che impone al revisore, in aggiunta ai suoi vecchi compiti di controllo dei conti "...omissis… di segnalare allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati INDIZI di crisi… omissis".

Non si parla di prove, ma di semplici indizi; proprio a voler enunciare che, il revisore e l’amministratore, hanno l’obbligo di vigilare sulle possibili inoculazioni del virus della crisi prima che esso si propaghi nell'azienda e demolisca gli equilibri economico finanziari, facendo perdere la continuità aziendale.

Tale analisi non lascia dubbi sul fatto che gli strumenti di controllo quantitativo basati sul bilancio (Analisi per indici, Z Score, Budget e scostamenti, Break Even Analisys etc...) non hanno la capacità di rispettare le disposizioni del secondo comma dell'art. 2086, perché essi non riescono a presidiare la rilevazione degli indizi di crisi e rilevano solo gli EFFETTI sul bilancio di una crisi già avviata e conclamata.

Il Bilancio non può essere l’unico metro di valutazione oggettivo ed utile per condurre l’azienda in un futuro esente da rischi di crisi. Il Futuro è sempre diverso dal Passato e se si guida l’azienda utilizzando il Bilancio, lo si sta facendo guardando nello specchietto retrovisore; perché il bilancio contiene dati morti, riferiti cioè al passato, e non ha di fatto nessuna possibilità di far interpretare il futuro.

Passiamo ora all'altro presidio richiesto dall’art. 2086 Comma 2, quello della continuità aziendale. In senso economico, la continuità aziendale è un concetto anglosassone ed è definita “GOING CONCERN” cioè l’ESSERE SICURI DI COMPIERE DELLE AZIONI CHE GARANTISCANO UN FUTURO MIGLIORE ALL'AZIENDA.

Pertanto, quando si compiono azioni che non migliorano il futuro dell'azienda si sta perdendo la continuità aziendale.

Facciamo alcuni esempi in cui, pur in presenza di un solido equilibrio finanziario ed economico, rilevato dagli strumenti del controllo quantitativo, l'azienda presenta, tuttavia, una perdita di continuità aziendale attraverso il riscontro di FONDATI INDIZI DI CRISI che un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, dovrebbe intercettare per lasciare indenni gli amministratori da qualsiasi responsabilità:

Clima aziendale ostile e non collaborativo;

Liti fra soci o fra amministratori che, di fatto, impediscono all'azienda di operare correttamente;

Feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti;

Scarsa innovazione;

Scarsa attività di formazione;

Perdita di quote di mercato;

Fatturato costituito in gran parte dalla vendita di prodotti e servizi in fase di decadimento. Etc..

Sono tutte situazioni che condurranno alla creazione di inefficienze le quali eroderanno il reddito operativo e la liquidità. Questo farà salire l'indebitamento che provocherà un aumento degli oneri finanziari che, in caso di mancato ripristino della redditività operativa, porteranno alla formazione di perdite di esercizio. L'eventuale continuazione di formazione di perdite porterà l'azienda al deficit patrimoniale (passivo maggiore dell’attivo) e di conseguenza all'insolvenza e al default.

È chiaro che, un'azienda i cui amministratori decidano, con apposita delibera del Consiglio di Amministrazione adottata per la soluzione alla problematica dell’adeguamento della società alle nuove disposizione del 2086 secondo comma, di implementare nel sistema di controllo interno,  una Balanced Scorecard per la guida ed il controllo dell'azienda, sicuramente riuscirà a monitorare la continuità aziendale e ad intercettare prontamente gli indizi di crisi. L'adozione della Balanced Scorecard, o di cruscotti di controllo ad essa ispirati appare, senza ombra di dubbio, la strategia più idonea a poter rispondere alle prescrizioni del 2086, secondo comma. Tali strumenti diventano di fatto utili ed indispensabili per proteggere gli amministratori, e di conseguenza anche i revisori, dalla responsabilità personale rispetto le obbligazioni sociali contratte dalla società.

In caso lei addivenga alla conclusione di non doversi adoperare per limitare le sue responsabilità rispetto alla nuova prescrizione di cui al sesto comma dell’art. 2476 c.c. e che quindi non le interessi implementare nella sua azienda la soluzione del Cruscotto di Controllo, noi decliniamo ogni responsabilità qualora in futuro la sua azienda e la sua persona dovessero subire dei danni o dovesse avere delle responsabilità in merito alla mancata adozione degli ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI PREVISTI DAL NUOVO sesto comma art. 2476 e dal nuovo secondo comma dell’art. 2086.

Rimaniamo a sua disposizione per ogni info e/o chiarimento e la preghiamo di reinviarci, debitamente sottoscritta, la presente comunicazione.

Io sottoscritto/a

dichiaro di aver ricevuto e compreso l’informativa che precede.

Luogo  \_\_\_\_\_\_\_,  lì \_/\_/\_

Firma

**ALLEGATO 2**

**Determina dell’amministratore unico o verbale del Consiglio di Amministrazione.**

Il Consiglio di Amministrazione preso atto delle modifiche apportate dal D.Lgs. 14/2019 al codice civile, ed in particolare al nuovo art. 2086 secondo comma e al nuovo art. 2476 sesto comma, che impongono all'imprenditore collettivo l'obbligo di adottare degli adeguati assetti organizzativi e delle procedure aziendali che consentano il presidio ed il monitoraggio della continuità aziendale, intesa come capacità dell'azienda di operare quotidianamente delle scelte che diano un futuro migliore; e valutato che le nuove norme prescrivono inoltre, che gli assetti organizzativi e le procedure aziendali, debbano poter intercettare gli indizi di crisi

**DELIBERA**

Di implementare all'interno dell'azienda dei sistemi di controllo qualitativi basati sul modello scientifico della Balanced Scorecard dei Professori Kaplan e Norton che risulta ad oggi essere l'unico strumento di controllo capace di misurare la permanenza in azienda della continuità aziendale. Il CdA ritiene con questo di aver assolto in particolare agli obblighi di protezione del patrimonio sociale imposti dal nuovo sesto comma dell'art. 2476.