
Dal nuovo *Codice della crisi d'impresa* alla Balanced Scorecard

Riforma del «diritto fallimentare» e strumenti di gestione aziendale: la Balanced Scorecard

30 settembre 2020 (Rev. 02)



Andrea Delfino

Dottore Commercialista
Revisore Legale

Nuovo codice della crisi di impresa (CCI): obiettivi della riforma

Il Codice della Crisi d'impresa approvato con il D.Lgs. 14/2019 («CCI»), entrato in vigore a partire dallo scorso 16 marzo 2019, ha riformato la legge fallimentare con l'intento dichiarato di consentire una **precoce rilevazione** (cd. *early warning*) dello stato di difficoltà dell'impresa (cd. "crisi d'impresa") e la salvaguardia della continuità aziendale e produttiva.



L'idea di fondo è che una **diagnosi precoce** sia fondamentale per risolvere crisi temporanee (prima che diventino croniche) oppure per preservare il più possibile gli *asset* aziendali ancora di valore, in caso di crisi irreversibili.

In particolare, il CCI ha individuato due pilastri su cui fondare la prevenzione dell'insolvenza:

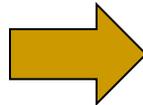
OBBLIGHI ORGANIZZATIVI, per cui ogni tipo di azienda è tenuta a dotarsi di "assetti organizzativi adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi" e a predisporre misure atte a contrastarla

STRUMENTI DI ALLERTA, in grado di far emergere precocemente gli indizi della crisi (e risolverli tramite l'OCRI).

L'entrata in vigore è scaglionata: l'intero set di norme entrerà definitivamente in vigore il prossimo 1° settembre 2021 (causa COVID-19).

Nuovo codice della crisi di impresa (CCI): art. 2086 c.c.

Art. 2086 c.c.
(riformato)



«l'imprenditore, [...], 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**».

Il CCI definisce come **crisi** (art.2, co.1, lett. a), D.Lgs. 14/2019) «lo stato di **difficoltà economico-finanziaria** che **rende probabile l'insolvenza del debitore**, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

L'**insolvenza** (art.2, co.1, lett. b), D.Lgs. 14/2019) è «lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrano che **il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni**».



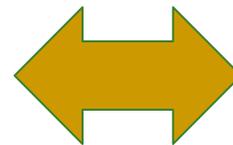
In altre parole, la legge impone a qualsiasi imprenditore (sia imprenditore individuale che collettivo/società) di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura, alla dimensione e alla complessità dell'attività d'impresa in grado di **monitorare costantemente** l'andamento della gestione al fine di intercettare i **primi sintomi** (meglio: **indicatori**) di crisi cercando le appropriate soluzioni **prima che la crisi diventi irreversibile** e sfoci nell'insolvenza vera e propria.

Nuovo codice della crisi di impresa (CCI): conseguenze della mancata sostituzione degli assetti organizzativi

A partire dal 16 marzo 2019 (data di entrata in vigore di questa norma del CCI) gli amministratori che **non** avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e 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.



l'art. 378 del CCI ha aggiunto un sesto comma all'art.2476 del codice civile che recita: «*Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.* [...]».



L'Imprenditore/Amministratore dell'azienda non organizzata sta facendo debiti "in proprio"

Le responsabilità per la mancata istituzione dell'adeguato assetto organizzativo

Denuncia al tribunale

Tribunale di Milano, Sez. Impr. B, 21 ottobre 2019 - Pres. E. Riva Crugnola - SPA Farmacie Farmaca

Società - Società di capitali - Assetti adeguati - Controllo dei sindaci - Denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c.

(Cod. civ. artt. 2086, comma 2, 2403, 2409; CCII art. 14; art. 5 D.L. 8 aprile 2020, n. 23, conv. in L. 5 giugno 2020, n. 40)

Poiché la denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c. rientra tra i procedimenti devoluti alla cognizione della Sezione specializzata in materia di impresa, il tribunale territorialmente competente deve essere individuato nel tribunale avente sede nel capoluogo di regione nel cui ambito si trova il giudice che sarebbe stato competente secondo gli ordinari criteri di ripartizione della competenza territoriale; e secondo tali ordinari criteri, il giudice territorialmente competente va individuato in quello del luogo in cui la società ha la sede legale.

Società - Società di capitali - Assetti adeguati - Controllo dei sindaci - Denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c.

(Cod. civ. artt. 2086, comma 2, 2403, 2409; CCII art. 14; art. 5 D.L. 8 aprile 2020, n. 23, conv. in L. 5 giugno 2020, n. 40)

Le condotte degli amministratori non in linea con i doveri gestori oggi predicati dall'art. 2086, comma 2, c.c. costituiscono una grave irregolarità nella gestione, alla quale è collegata la reazione della denuncia al tribunale ad iniziativa dei sindaci ex art. 2409 c.c., nonché la conseguente revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario, con il compito di provvedere non soltanto all'ordinaria gestione della società, ma anche agli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, previa autorizzazione del tribunale, ed anche con l'incarico di verificare la ricorrenza della continuità aziendale, adottando al riguardo ogni iniziativa necessaria.

Il Tribunale (*omissis*).

dalla controllante FARMACA e dalla controllata FAR-

Nuovo codice della crisi di impresa (CCI): di quali strumenti dotarsi?

- ✓ **Organigramma** (e un "funzionigramma") rispondente alla effettiva situazione concreta
- ✓ **Manuale delle procedure** amministrative e contabili: *set* di regole (per ciascuna area aziendale: ciclo attivo, ciclo passivo, tesoreria, magazzino, bilancio, ecc.) che indichi i comportamenti che ciascun operatore deve tenere. Tale *set* di regole comportamentali ha lo scopo fondamentale di (i) uniformare i comportamenti di tutti gli operatori, (ii) stabilire i controlli per ciascuna fase dei processi aziendali con l'intento ultimo di mitigare i possibili rischi d'impresa, (iii) di attribuire le diverse fasi a soggetti con adeguate responsabilità gerarchiche. Il manuale deve essere scritto e formalmente approvato dall'organo amministrativo.
- ✓ **Sistema di reporting** (finalizzato all'**analisi di bilancio**) **infrannuale** che rendiconti in tempi ravvicinati i risultati ottenuti (senza arrivare al bilancio di esercizio che a maggio o giugno dell'anno dopo è uno documento già obsoleto). In realtà, un sistema di analisi di bilancio quando ben strutturato, se svolto infrannualmente, offre una eloquente immagine non solo del passato prossimo ma anche del *trend* delle più significative grandezze di bilancio rendendo facile prevederne l'evoluzione futura. Si tratta di riclassificare opportunamente i bilanci dell'impresa, verificarne gli equilibri economico, finanziari e patrimoniali, elaborare opportuni indici.

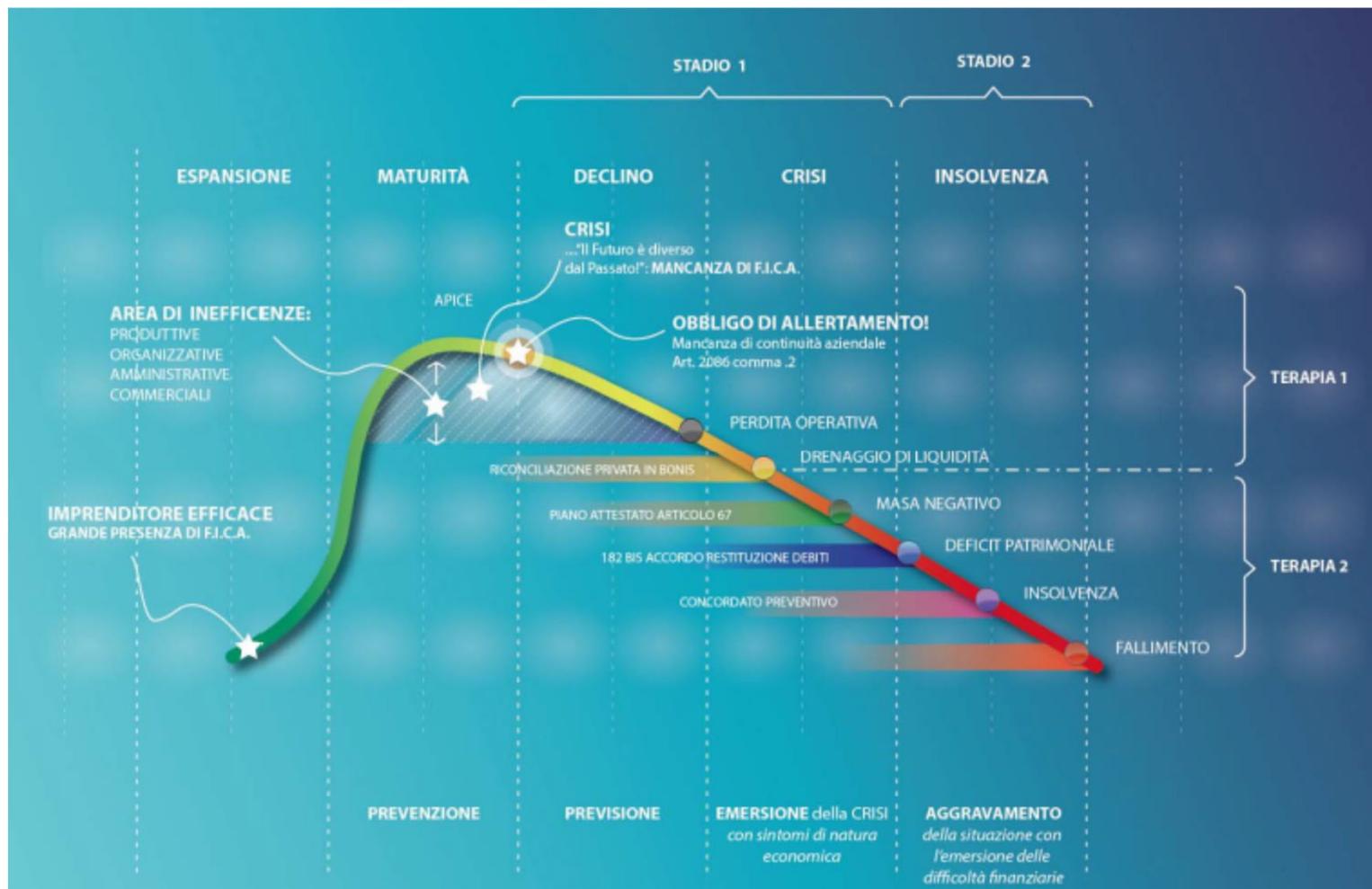
✓ **Indicatori della crisi d'impresa:** si tratta degli indicatori della crisi di impresa previsti dal CCI agli artt. 13, 15 e 24 da rilevare almeno trimestralmente (cfr. "Gli indici dell'allerta ex art.13, comma 2, Codice della Crisi e dell'insolvenza" elaborati dal CNDCEC).

- ✓ **Report previsionali:** strumenti in grado di prevedere in anticipo l'andamento dei flussi economici e, soprattutto, della tesoreria aziendale (ottica *forward looking*). Per imprese strutturate, questo può significare dotarsi di un sistema di controllo di gestione, eventualmente con una risorsa dedicata, predisporre una pianificazione gestionale ed economico-finanziaria, un monitoraggio analitico della gestione aziendale e della tesoreria, mediante la predisposizione di **business plan** (*o forecast*) a tre anni, di **budget annuali**, di **budget di tesoreria a sei mesi**.



TUTTO QUESTO È NECESSARIO PER LA RILEVAZIONE DELLO STATO DI CRISI, MA È SUFFICIENTE A PREVENIRE LA CRISI?

Ciclo di vita dell'impresa



Ciclo di vita dell'impresa e cause della crisi: l'incapacità di evolversi

Solo 4 aziende su 100 arrivano dal nonno al nipote.

Gli studi di economia aziendale dimostrano che le aziende falliscono non perché hanno dei bilanci squilibrati, ma perché

NON HANNO LA CAPACITA' DI EVOLVERSI

✗ L'uomo, e quindi anche l'imprenditore, è portato a ritenere che il FUTURO sia una SEMPLICE proiezione del passato e quindi tende a fare SEMPRE LE STESSA COSE.

⚠ Il FUTURO però E' SEMPRE DIVERSO DAL PASSATO e travolge tutte le aziende incapaci di evolversi.

✓ Sopravvivono solo le aziende che hanno la CAPACITA' DI EVOLVERSI, non quelle che hanno il miglior bilancio o che sono gestite dal miglior manager.

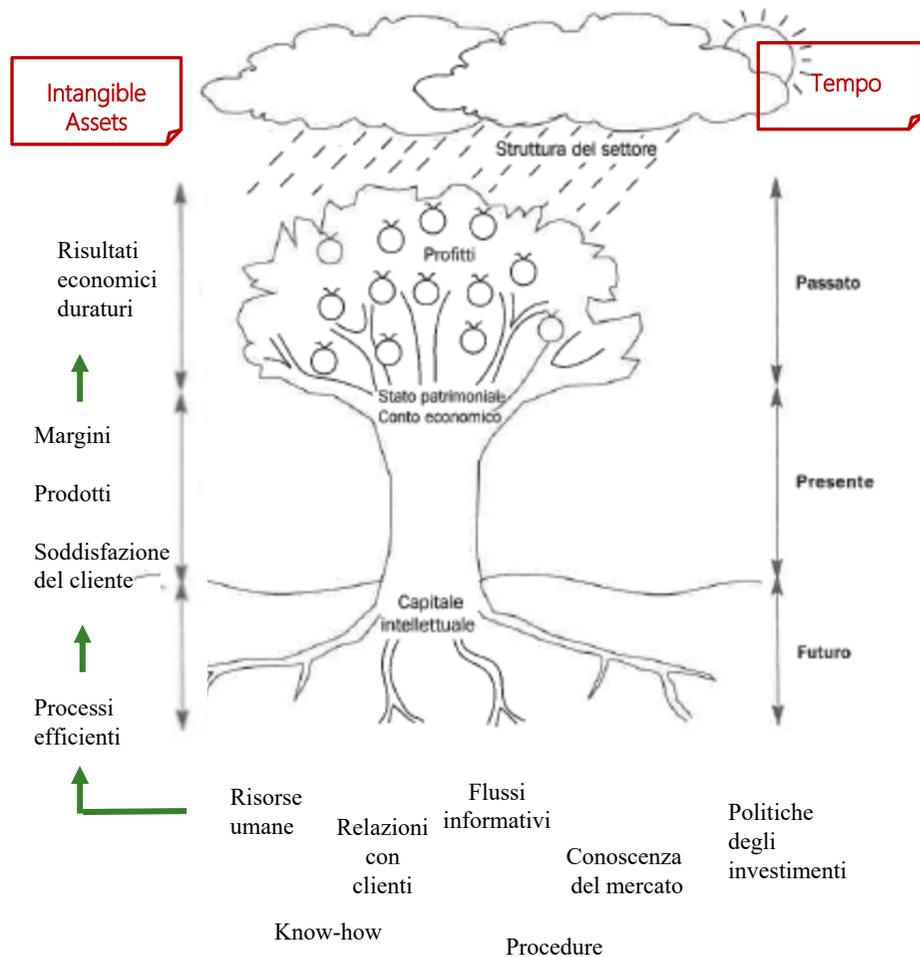


Le determinanti dei risultati: l'albero delle performance aziendali

Analogia dell'albero:

- i **frutti** (risultati) forniscono una indicazione della salute dell'albero in un determinato momento e sono la ricompensa visibile della stagione precedente.
- L'analisi di un'azienda non si può basare solo sull'analisi di stato patrimoniale e conto economico attuali e storici (**tronco**), in quanto essi rappresentano solo passato e presente.
- Per vedere quali potranno essere le prestazioni finanziarie future della società si deve analizzare il sistema di **radici** della società, le sue risorse interne, il capitale intellettuale, l'ambiente nonché la struttura del settore in cui l'azienda opera.
- *Le prestazioni finanziarie future di un'azienda sono di interesse primario quando si valuta un'impresa e il passato è interessante principalmente come linea guida per prevedere il futuro.*

Fonte: D. Frykman, J. Tolleryd, *Valutare l'impresa*, Prentice Hall Financial Times, 2005, pag. 2.



I limiti della sola analisi di bilancio

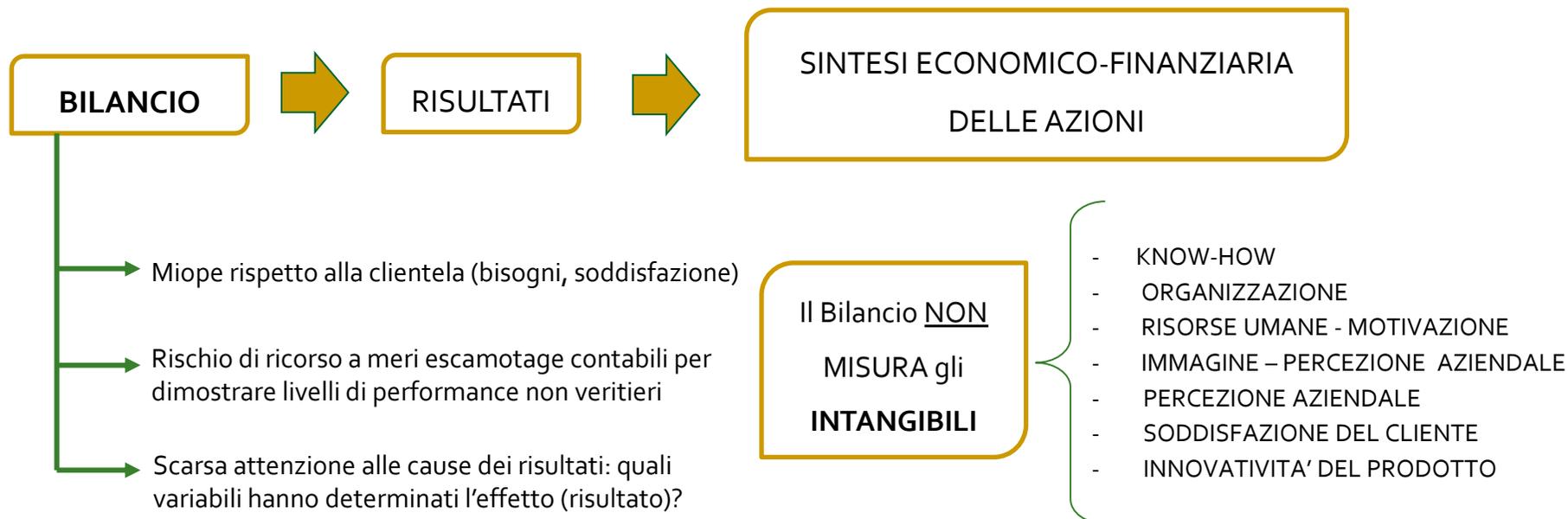
FORMAZIONE
INNOVAZIONE
CLIMA AZIENDALE



non sono scritte nei bilanci



non possono essere misurate con i metodi di controllo di gestione basati esclusivamente sul bilancio.

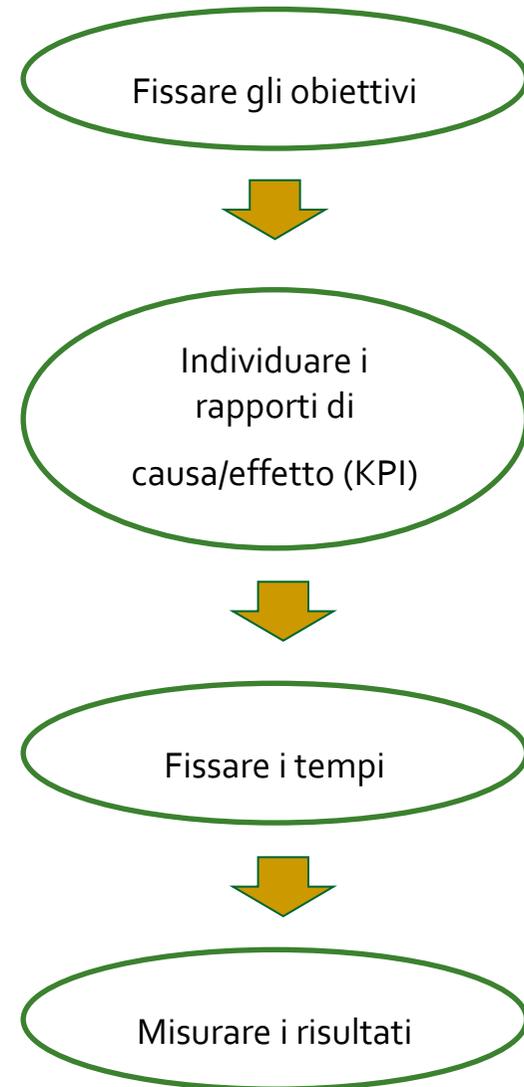


La Balanced Scorecard (BSC): il sistema di management strategico

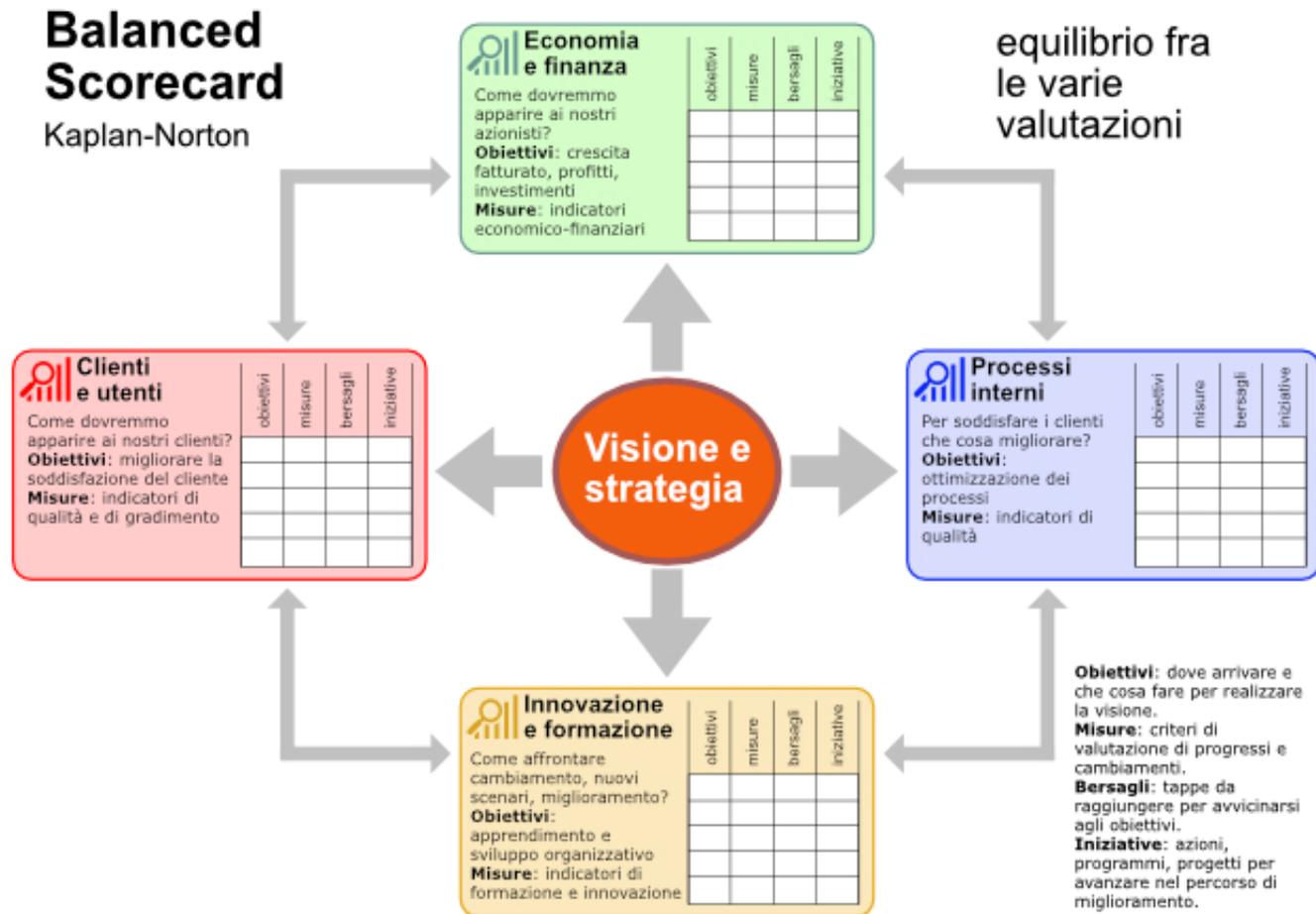
La Balanced Scorecard (scheda di punteggio bilanciata) elaborata da Kaplan e Norton nel 1992 («BSC») è una tecnica che considera sia le grandezze **quantitative** che **qualitative** dell'azienda.



La BSC è frutto di un processo che muove dalla definizione della **mission e della strategia aziendale** e collega tali aspetti alla operatività quotidiana. Si tratta sistema manageriale capace di focalizzare l'attenzione e le risorse aziendali verso quelle aree strategiche per il successo: i prodotti, i processi, i clienti, lo sviluppo del mercato, e così via; uno strumento in grado di tradurre gli **obiettivi strategici aziendali** in un insieme coordinato di variabili - cd. "**KPI**" (*key performance indicator*) o "**SPI**" (*strategic performance indicator*) – in grado di cogliere sia la dimensione materiale che immateriale dell'impresa. Il passaggio chiave consiste nello spostare l'attenzione dai risultati alle **determinanti dei risultati** (leve per manovrare l'azienda).



Le quattro prospettive della BSC



Kaplan e Norton, La Balanced Scorecard come sistema di management strategico, Harvard Business Review, sett. 2007, n, 9

Le quattro prospettive della BSC



Un esempio di BSC

Prospettiva	KPA (Area strategica)	Peso KPA	Obiettivo	KPI /mese	Target	Peso KPI	Azioni (action plan)	Responsabile
Customers / Clienti	Commesse	60%	Efficientare il processo di vendita	Contratti chiusi su preventivi elaborati	15%	60%	lidsjwdi d d uewdfuq wedfuqw eèogdfu è ewud qwedu	Mario Rossi
			Ridurre il tasso di concentrazione	Preventivi rilasciati a nuovi clienti	3	40%	dhwe dh qweid ywedgyh ed we dgy qwepdy ewdyweq d8gy de8	Giuseppe Verdi
	Tasso di soddisfazione	40%	Fidelizzazione	N. di reclami su consegne	5%	70%	dsijdi dwiaosdjdj dsjdij	Mario Rossi
			Fidelizzazione	N. di consegne puntuali	90%	30%	iudh edh d dej ewd	Vittorio Gialli
Processi interni	Produzione	75%	Efficienza produttiva	N. di pezzi scartati da funzione qualità aziendale	3%	25%	qeroijerwiejwriowj ewr eer wreg rqèg r	Tizio
			Efficienza produttiva	Riduzione "tempi morti"	????		sdkl eifdjepoifujewfou ewf fe ewfpo	Sempronio
	Logistica	25%	Riduzione costi	N. danneggiamenti per trasporto	2%	35%	edòijew dfiej e fdpqew epwq	Caio

Non tutto ciò che viene contato conta, così come non tutto ciò che conta può essere contato *A. Einstein*

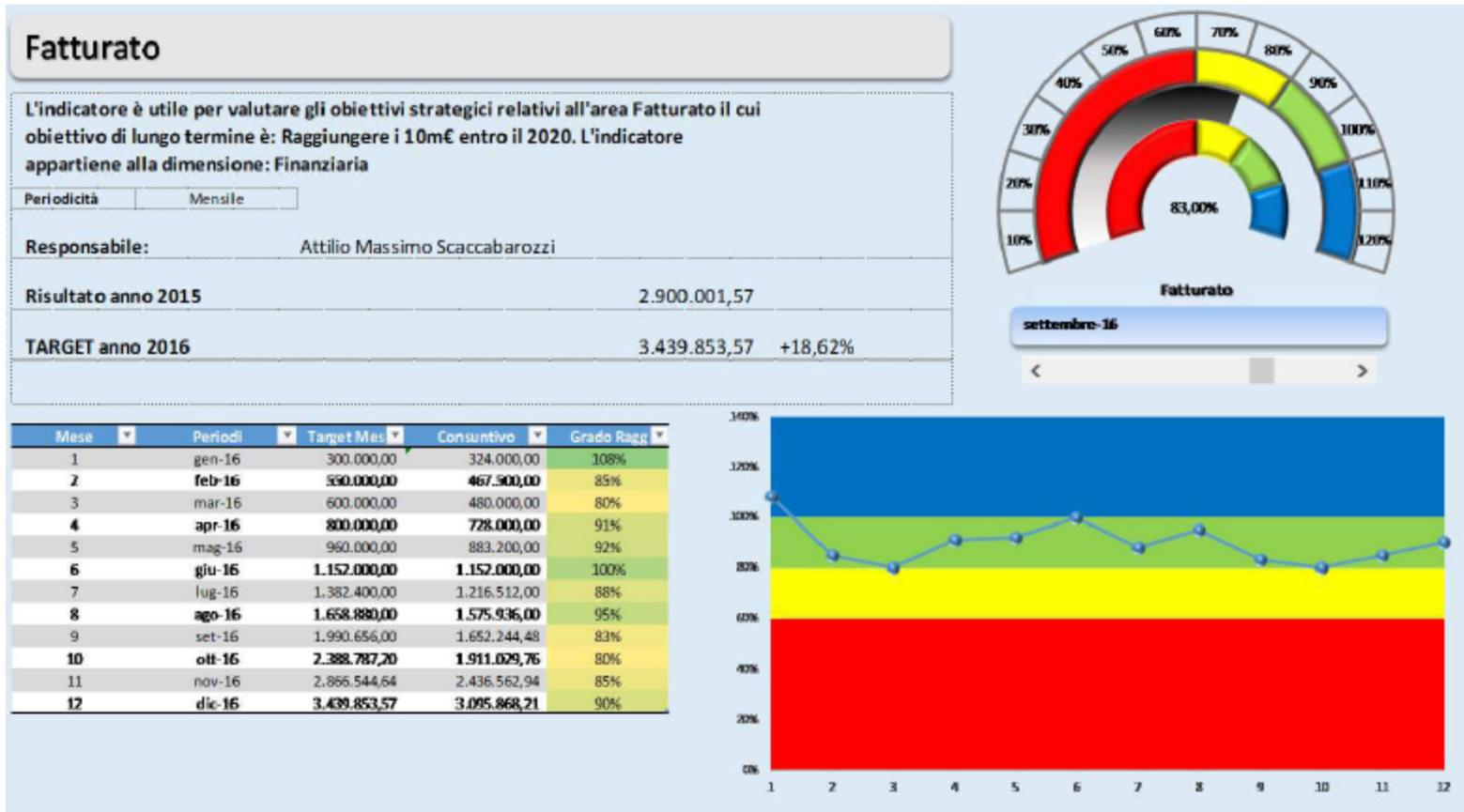
QUALI CARATTERISTICHE DEVONO AVERE I KPI?



Impariamo a contare ciò che conta!

- S** SPECIFICO: deve indicare una sola azione
- M** MISURABILE: deve essere misurabile
- A** ACCESSIBILE: semplice da misurare
- R** REALISTICO: non impossibile da realizzare
- T** TEMPO: occorre fissare una scadenza

Un esempio di BSC



Chi mai investirebbe nella BSC?



Chi usa la BSC?

Alcuni studi statunitensi dimostrerebbero che l'utilizzo diffuso della BSC nelle aziende americane sarebbe alla base dello sviluppo economico degli ultimi 10 anni in USA.

Alcune esperienze aziendali:

- MC-BAUCHEMIE MÜLLER GMBH (prodotti chimici)
- AT&T EMEA (leader nelle telecomunicazioni)
- KAPPA HL (abbigliamento)
- HALIFAX (distrib. al dettaglio e credito al consumo)
- Skandia (Assicurazioni. Svezia)
- Electrolux (elettrodomestici)
- British Airways (compagnia aerea)

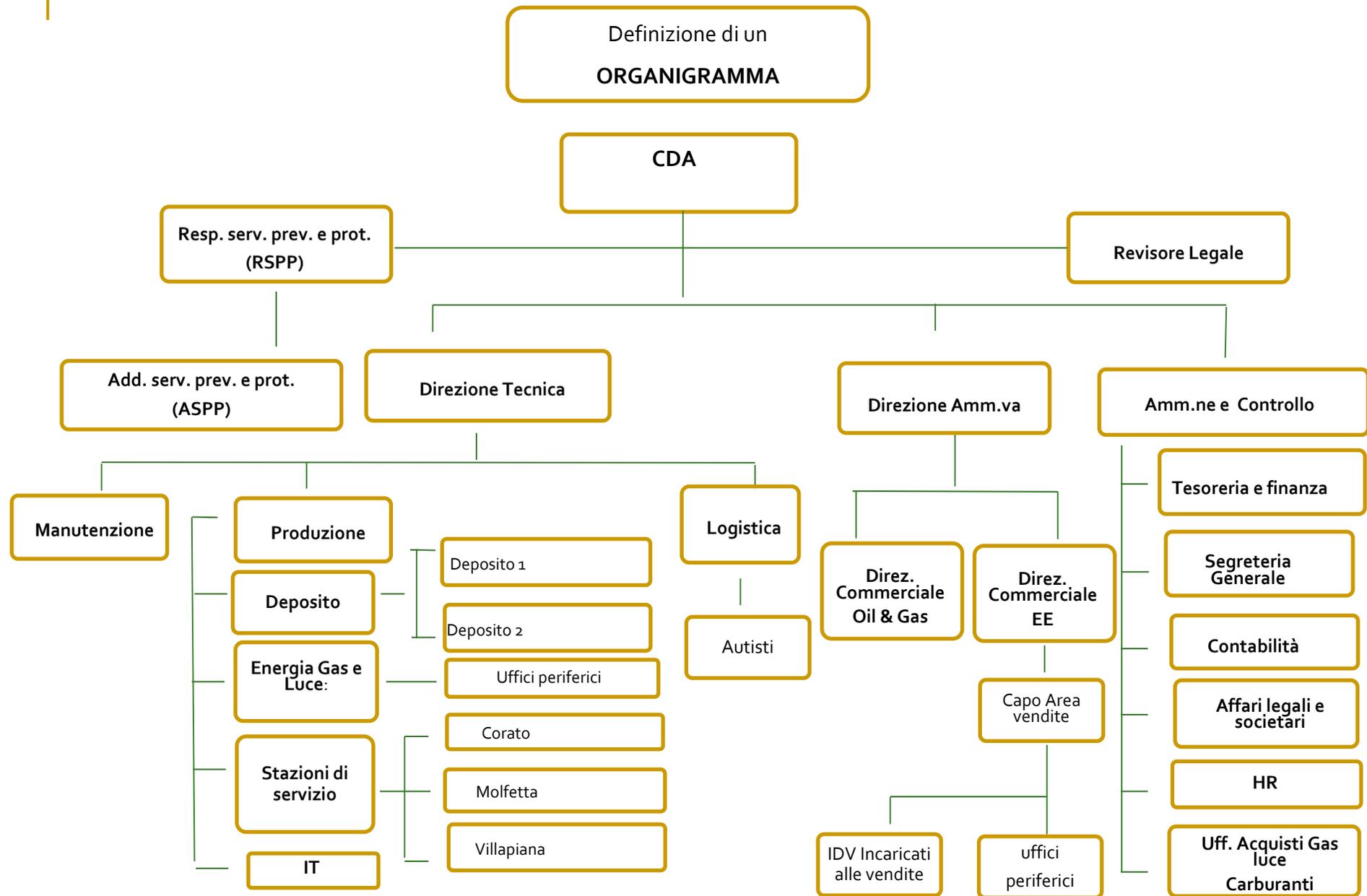
Fonte: la "Balanced Scorecard": alcune esperienze a confronto, F. Alberti, A. Bubbio, Amministrazione e finanza Oro 1/2000



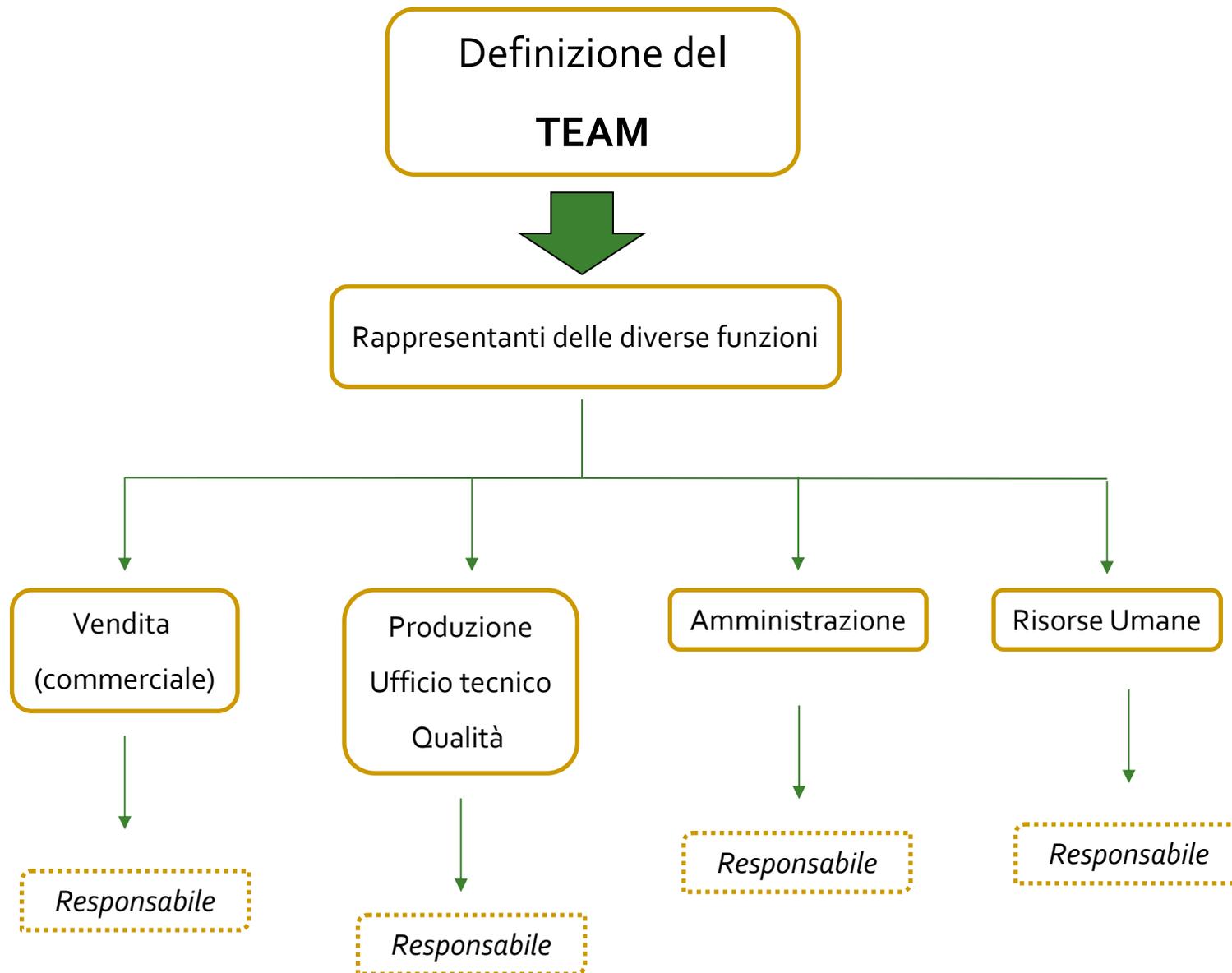
Perché è poco diffusa in Italia?

- L'Italia è la patria di fra' Luca Pacioli (De Divina Proportione)
- Bilancio = CE (anche per ragioni fiscali)
- Cash is the King: il Reddito è un'opinione, la Cassa un fatto
- ROI: è veramente l'obiettivo?

Come procedere?



Come procedere?



Come procedere?

Definizione della
MISSION
aziendale



Se non definisco la **MISSION**
non posso definire il mio ruolo nel
mercato
e dove voglio arrivare (obiettivi)



Qual è il ruolo della nostra impresa sul mercato?



Perché esiste la nostra impresa? Quali bisogni vuole soddisfare?



Il mercato (i clienti) hanno ancora bisogno del nostro prodotto/servizio così com'è?



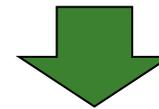
E tra 3/5 anni avranno ancora bisogno del nostro prodotto/servizio così com'è?

Come procedere?

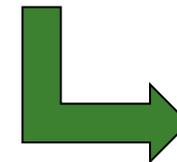
Definizione della
VISION aziendale



Se questa è la nostra
MISSION aziendale



Qual è (quali sono) il
nostro **obiettivo** a 3
/ 5 anni?



1. Definizione dell'obiettivo
2. Misura dell'obiettivo
3. Data entro cui realizzarlo

Un **obiettivo** è una dichiarazione sintetica che definisce un **traguardo** ambizioso, misurabile e la corrispondente data di realizzazione»

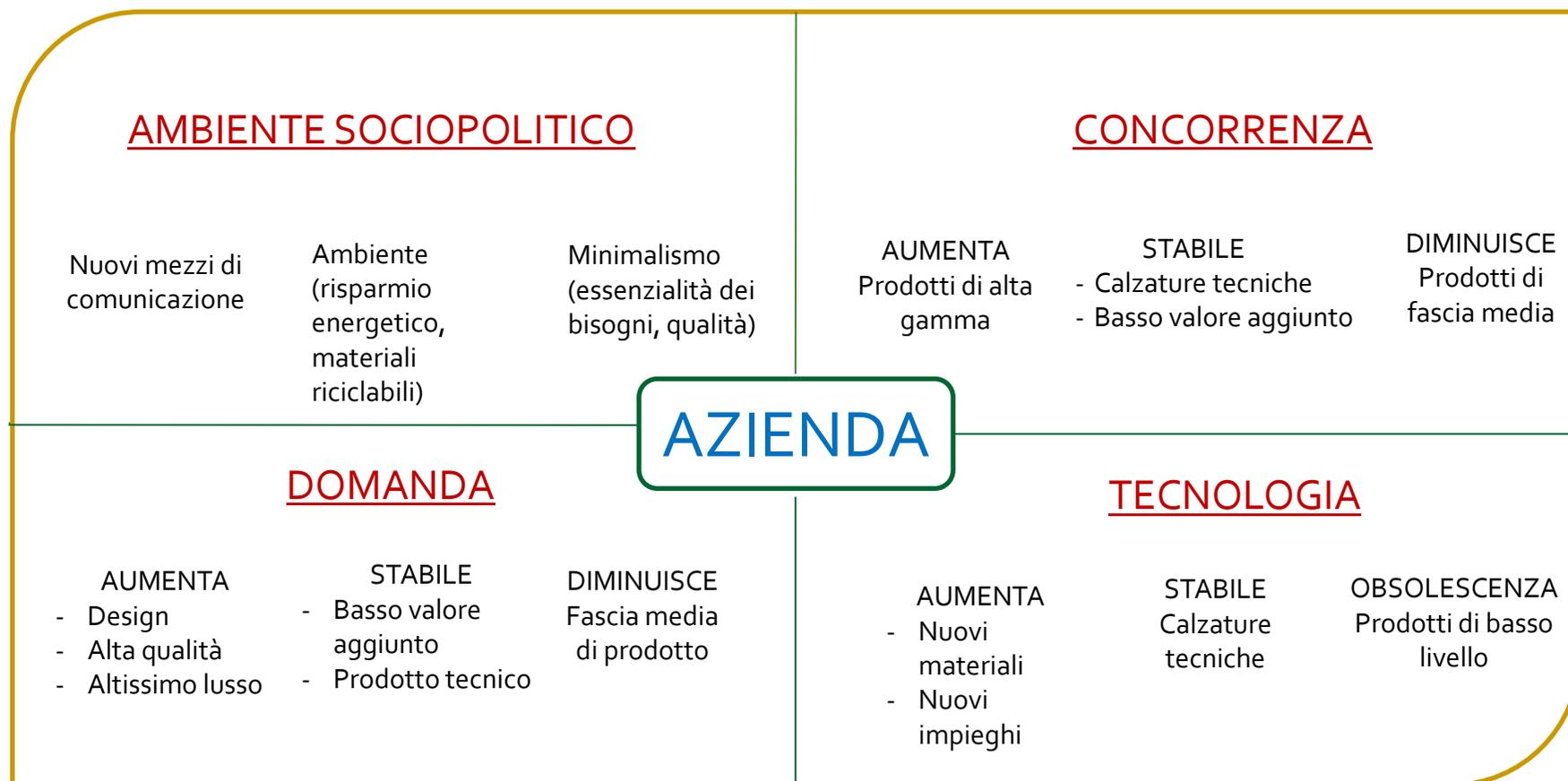
(R. Kaplan, D. Norton, «The execution Premium», Harvard Business School, Publishing Corp., 2008)

Analisi di mercato e di scenario

L'analisi di scenario è il processo attraverso cui il management delinea quali saranno le caratteristiche più probabili del contesto ambientale in grado di influenzare il business in cui si troverà ad operare l'azienda nei prossimi 3/5 anni.



occorre individuare le TENDENZE DI FONDO



Analisi SWAT

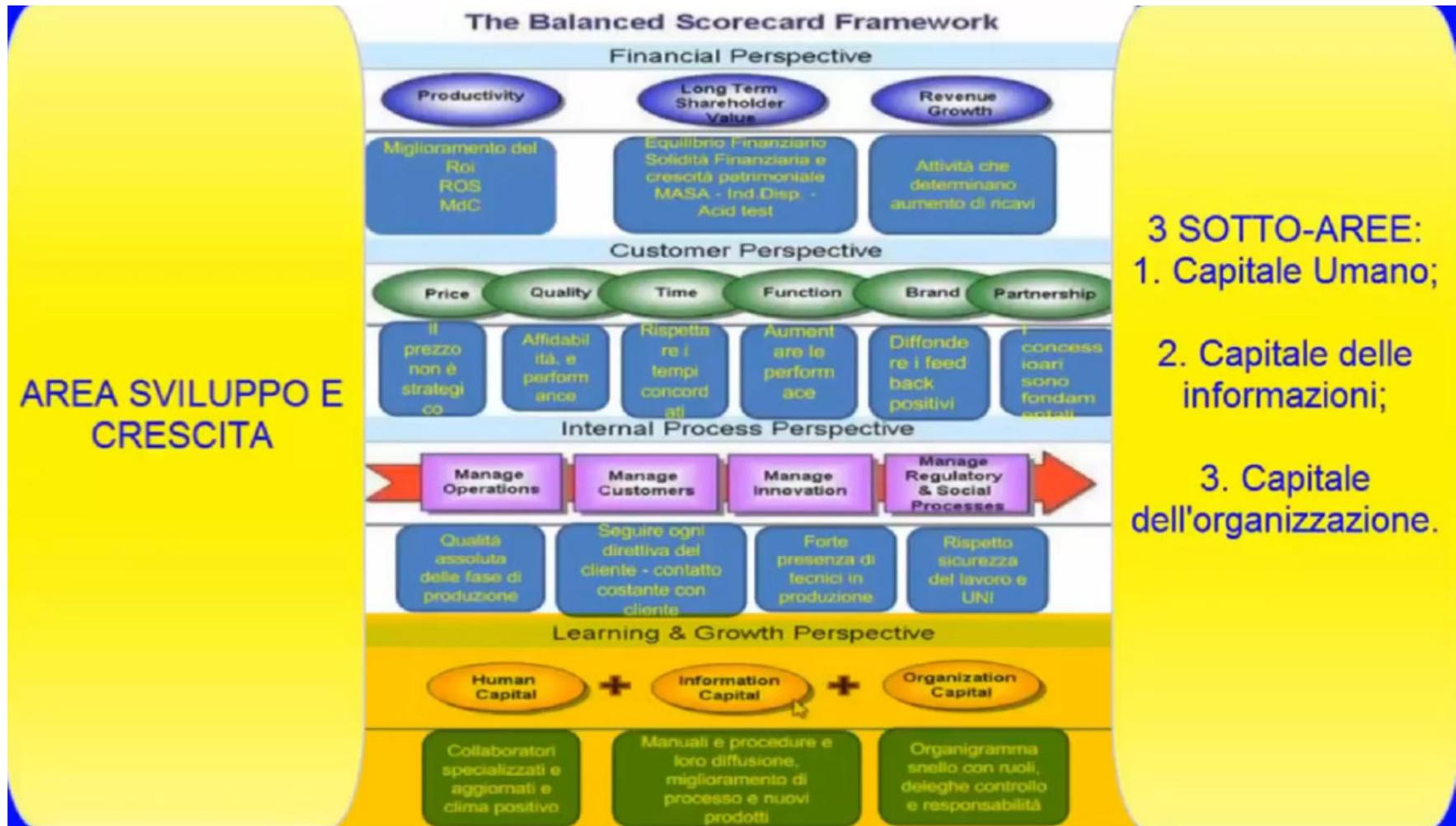
L'analisi SWAT è l'analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle minacce e delle opportunità rispetto allo scenario strategico

	VANTAGGI E OPPORTUNITA'	RISCHI E PERICOLI
FATTORI INTERNI	<p>S (STRENGTHS) PUNTI DI FORZA</p> <p>Qual è il nostro vantaggio competitivo? Cosa facciamo di unico rispetto agli altri? Cosa amano i clienti della nostra attività?</p>	<p>W (WEAKNESS) PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p>In cosa non siamo abili? Quali risorse ci mancano? Di cosa si lamentano i nostri clienti?</p>
FATTORI ESTERNI	<p>O (OPPORTUNITIES) OPPORTUNITA'</p> <p>Il mercato sta cambiando in modo favorevole? Quali opportunità non abbiamo ancora sperimentato? C'è un modo di acquisire risorse utili che ancora non abbiamo?</p>	<p>T (THREATS) MINACCE</p> <p>Chi sono i nostri attuali competitor? Il settore sta cambiando in modo da influire negativamente sulla nostra attività? Le normative stanno cambiando a danno della nostra attività?</p>

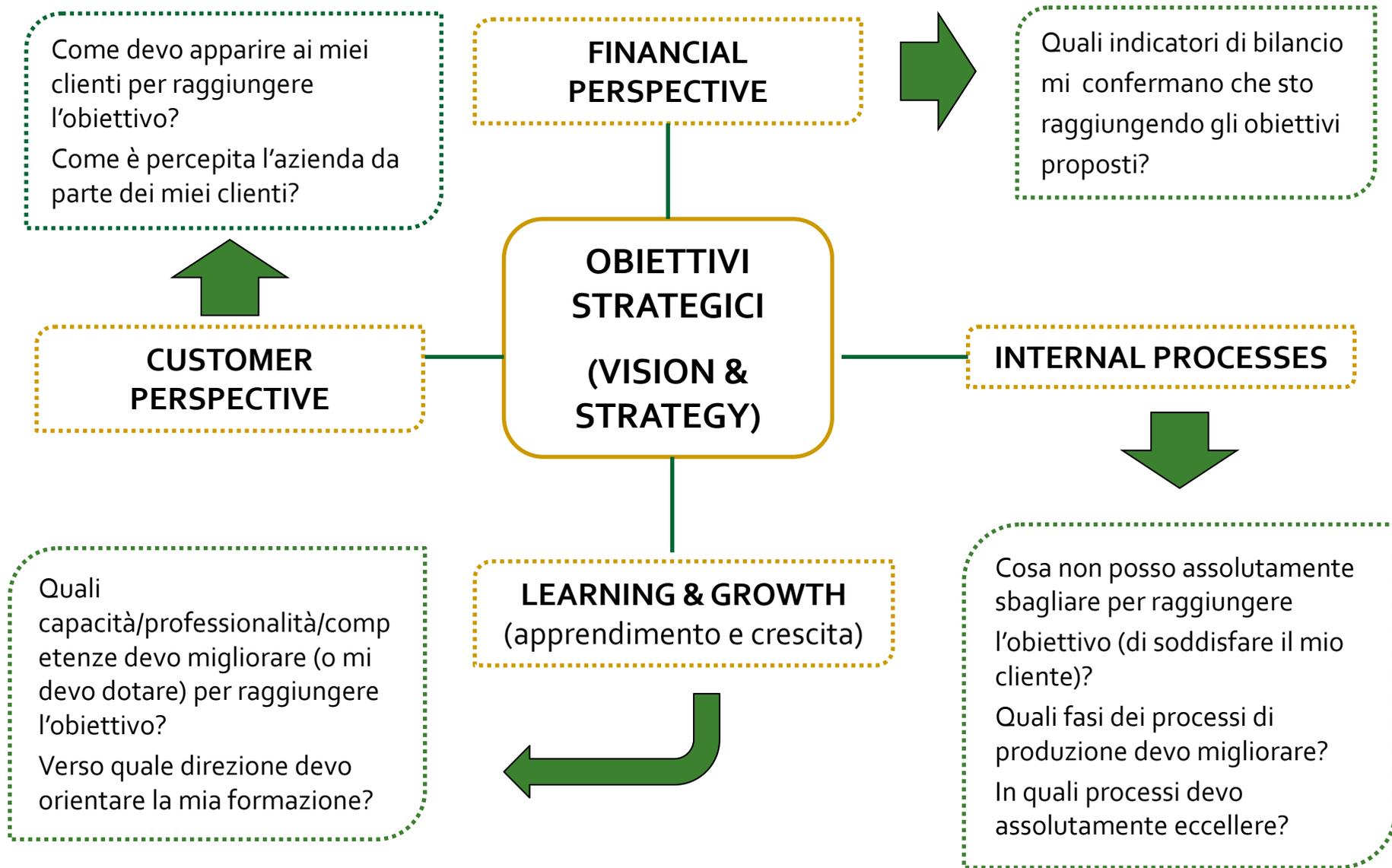
Analisi SWAT: esempio

PRODUZIONE C/TERZI	FATTORI INTERNI		FATTORI ESTERNI	
	FORZA	DEBOLEZZA	OPPORTUNITA'	MINACCE
QUALITA' PRODOTTO	X			
SODDISFAZIONE CLIENTI	X			
ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA	X			
NUMERO COMMITTENTI		POCHI		
COMMERCIALE		NESSUNA		
SVILUPPO LINEA PROPRIA		NESSUNO	X	
BRAND		MANCA	X	
E-COMMERCE		X		
MERCATO/CONCORRENZA				X
INNOVAZIONE E DESIGN	X			
NORMATIVA				X
EVOLUZIONE TECNOLOGICA			X	

Definizione della strategia (mappa strategica)



Definizione della strategia (mappa strategica)



Ricapitolando:



L'istituzione di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili (finalizzati alla prevenzione / intercettazione della crisi) è un obbligo ed evita la responsabilità patrimoniale degli amministratori



Vanno adottati una serie di strumenti e procedure (organigramma, bilanci infrannuali, budget, indicatori della crisi) in relazione all'attività e dimensione dell'azienda



Tutti strumenti utili all'intercettazione della crisi ma non sufficienti alla **prevenzione della crisi**. La BSC è lo strumento manageriale riconosciuto a livello internazionale come il più efficace sistema di coordinamento tra obiettivi / strategie / azioni concrete



È un'attività complessa, in alcuni casi non facile da fare accettare, perché richiede il coinvolgimento delle diverse figure chiave dell'azienda ma che può dare risultati inaspettati agendo sulle azioni quotidiane che interessano le diverse prospettive aziendali.

Buon lavoro!

Grazie per l'attenzione!

Andrea Delfino

Dottore commercialista e Revisore Legale

Tel. 347.313.2742

Email: andrea.delfino@tladvice.it

www.tladvice.it