

Il Dottore Commercialista e la cura, la valutazione e la vigilanza degli adeguati assetti nell'impresa

Ordine dei dottori commercialisti e degli Esperti Contabili di Verona



La balanced score card come strumento per la Business Judgment rule

Business judgment rule - definizione sintetica

Definizione sintetica e nucleo del principio

La *business judgment rule* (BJR), di origine statunitense e oggi pienamente recepita anche nel diritto societario italiano, stabilisce che:

- **le scelte imprenditoriali degli amministratori sono insindacabili nel merito**, anche se rischiose o rivelatesi ex post non convenienti;
- **il giudice può valutarne solo la correttezza del processo decisionale**, non l'opportunità economica;
- **l'amministratore risponde solo se manca la diligenza professionale**, cioè se non ha raccolto informazioni adeguate, non ha valutato i rischi o ha agito in modo irragionevole.

Business Judgment rule

Tutte le sentenze hanno un orientamento granitico


l'amministratore può prendere delle decisioni sbagliate ma solo se lo ha fatto valutando un solido **Business Judgment Rule** quindi un sistema informativo che prevedeva **NON SOLO VARIABILE ECONOMICHE FINANZIARIE PASSATE MA UN APPROCCIO LOOKING FORWARD**

Giudice Loredana Nazzicone

giudice del Tribunale ordinario di Roma dal 2.9.1992 al 26.11.2008, dal 3.9.2013 presta servizio come Consigliere presso la Corte di Cassazione, in assegnazione presso la I Sezione Civile

QUADERNO 18
SCUOLA SUPERIORE DELLA MAGISTRATURA

PREFAZIONE: GIUDICE LOREDANA NAZZICONE
(GIUDICE DEL TRIBUNALE ORDINARIO DI ROMA DAL 2.9.1992 AL 26.11.2008, DAL 3.9.2013 PRESTA SERVIZIO COME CONSIGLIERE PRESSO LA CORTE DI CASSAZIONE, IN ASSEGNAZIONE PRESSO LA I SEZIONE CIVILE).



Quaderno 18
Scuola Superiore della Magistratura
anno 2022

L'art. 2086 c.c.: uno sguardo d'insieme

la rubrica, intitolata alla «gestione dell'impresa», ed ha continuato dettando una clausola a contenuto generico sui doveri dell'imprenditore, dotata di autonoma precettività, ma necessariamente da integrare mediante concetti della scienza economico-aziendale.

La materia necessita di una trattazione ampia e multidisciplinare, che spazia dai principi giuridici (individuazione degli specifici doveri e responsabilità degli amministratori e degli organi di controllo), sino ai principi di organizzazione aziendale ed alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa.

Oggetto dell'indagine è il nuovo secondo comma dell'art. 2086 c.c.: all'apparenza poche righe, ma ricche di contenuti, tanto che si può prevedere non vi saranno azioni di responsabilità, e non solo, in cui non sarà implicato.

Che l'imprenditore sia tenuto ad organizzare al meglio la sua impresa e che questa abbia fini ulteriori rispetto al profitto individuale, era già nel sistema con l'art. 41 Cost.

Si tratta, allora, a questo punto, da un lato di comprendere le ragioni di questa scelta operata dal codice della crisi d'impresa, ivi inclusa la collocazione sistematica ed il richiamo operato nell'ambito dei singoli tipi societari, nonché l'uso di concetti generali e indeterminati, dall'altro lato, di ricostruire il sistema *ante* riforma, con le molte importanti sfaccettature dell'obbligo di istituire tali assetti organizzativi.

Occorre subito rilevare che la norma spinge l'imprenditore italiano verso nuovi compiti: a passare da una struttura da c.d. *impresa familiare*, con elementi personalistici forti e rapporti per lo più informali, al modello della c.d. *impresa manageriale*, capace di superare i rischi insiti nel primo modello di imprenditorialità (debolezza competitiva, carenze procedurali, sottocapitalizzazione, passaggi generazionali).

Nei contributi che seguono saranno esposte, dunque, anzitutto le ragioni della nuova disposizione, in una prospettiva storico-normativa e di teoria generale.

2. Il rischio d'impresa

Con il «rischio di impresa» acquisisce confidenza lo studente sin dal primo anno di giurisprudenza¹.

Nelle economie agricole autosufficienti, lo sfruttamento delle risorse naturali circoscriveva i rischi ad un numero limitato di soggetti; l'industrializzazione ha,

¹ Con riguardo alla nozione di imprenditore ex art. 2082 c.c., si parla di *sistematica aggregazione di mezzi materiali e immateriali* (Cass. 18 gennaio 2019, n. 1466 e Cass. 6 giugno 2005, n. 9102, ined.), di *organizzazione degli elementi personali e materiali* (Cass. 3 gennaio 2018, n. 42, ined.), di *coordinamento dei fattori produttivi* (Cass. 6 marzo 2017, n. 5520, in *Giur. comm.*, 2018, II, 24, n. M. PALMERI), in cui l'organizzazione deve essere idonea ad affermare la c.d. economicità della gestione.

Le fasi del processo direzionale strategico

- Fasatura del Processo DIREZIONALE Strategico
- Fase 1 – Definizione Fondamenta Strategiche
 - Obiettivo: Chiarire identità e direzione dell'organizzazione.
 - Attività:
 - Definizione della Mission (scopo attuale).
 - Definizione della Vision (ambizione futura).
 - Definizione dei Valori (principi guida).
- Fase 2 – Sviluppo degli Obiettivi Strategici
 - Obiettivo: Tradurre mission e vision in traguardi concreti.
 - Attività:
 - Identificazione degli obiettivi strategici SMART (Specifici, Misurabili, Realistici, Tempificati, Rilevanti).
 - Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle priorità.
- Fase 3 – Definizione dei KPI (Key Performance Indicators)
 - Obiettivo: Monitorare i risultati rispetto agli obiettivi.
 - Attività:
 - Selezione di indicatori chiave quantificabili.
 - Allineamento dei KPI agli obiettivi strategici.
 - Raccolta dei dati di base per misurazioni continue.
- Fase 4 – Elaborazione dei Piani di Azione
 - Obiettivo: Dettagliare le azioni operative.
 - Attività:
 - Redazione di piani di azione con: Step operativi
 - Responsabili Tempistiche Risorse dedicate

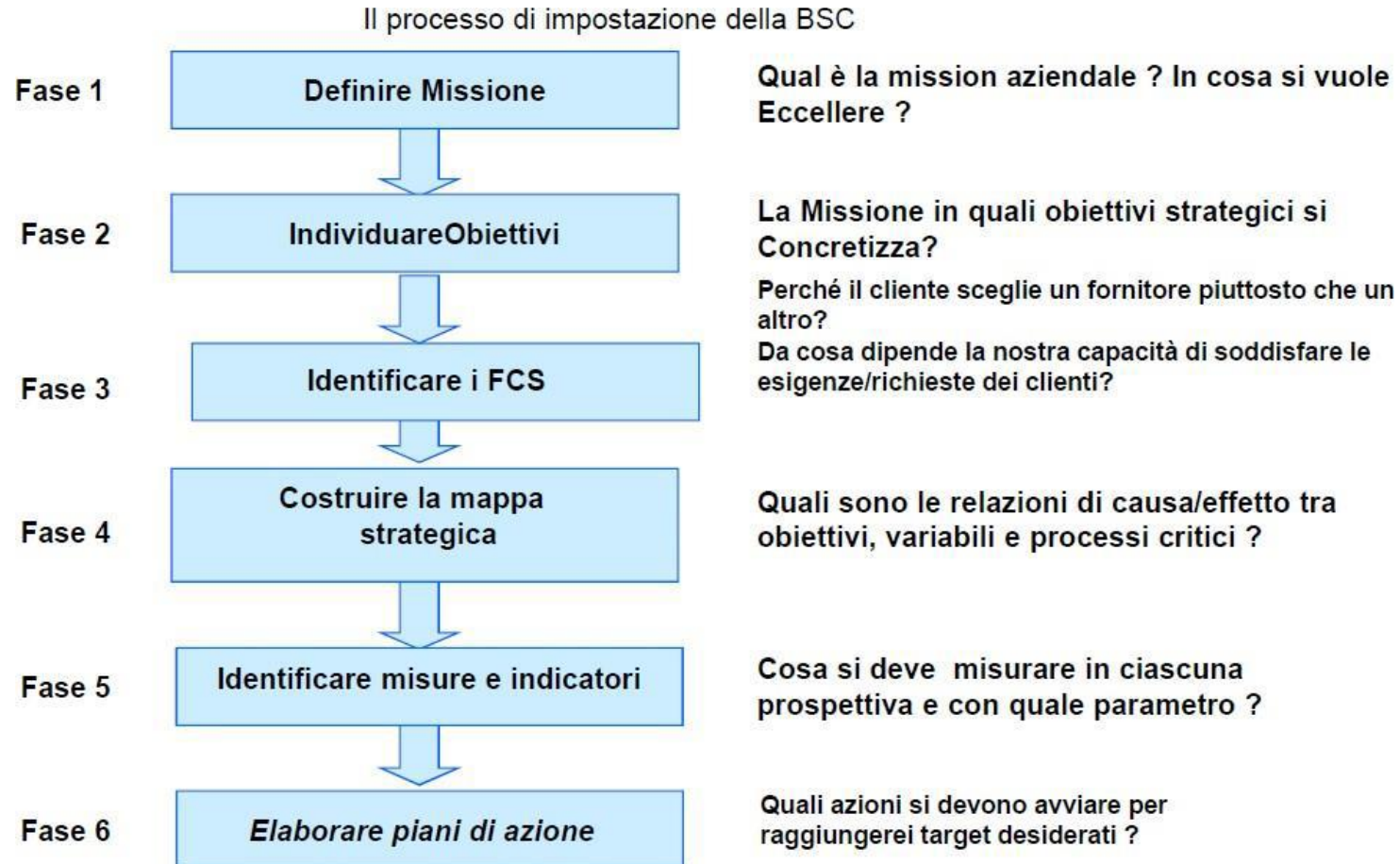
Le fasi del processo direzionale strategico

- Fase 5 – Definizione delle Misure di Performance
 - Obiettivo: Rafforzare la capacità di valutare l'efficacia.
 - Attività:
 - Collegare misure di performance ai KPI.
 - Monitorare i risultati e individuare aree di miglioramento.
- Fase 6 – Comunicazione e Implementazione
 - Obiettivo: Diffondere e attivare il piano strategico.
 - Attività:
 - Comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione.
 - Assegnazione dei ruoli e delle risorse.
 - Avvio dell'attuazione.
- Fase 7 – Automatizzazione e Monitoraggio
 - Obiettivo: Garantire l'allineamento continuo e l'adattamento.
 - Attività:
 - Monitoraggio periodico di KPI e misure di performance. Revisione e adattamento del piano strategico in base ai risultati e al contesto.

Il sistema looking forward e la bsc – fonte Prof Simone Brancozzi



La balance score card



VISION è ciò che si desidererebbe essere (teorico)

MISSION è ciò che effettivamente si può essere (tenendo conto delle variabili aziendali e ambientali)

- **VISION AZIENDALE:**

immagine ideale dell'azienda, esprime un obiettivo a lungo termine, una situazione a si aspira per il futuro. La vision identifica il sogno dell'imprenditore, l'idea che ha della sua azienda e i risultati futuri che desidera raggiungere. La vision deve essere semplice da spiegare e facile da capire, tanto che deve poter essere riassunta in una sola frase.

- **MISSION AZIENDALE:**

è **la dichiarazione di intenti** di un'azienda, descrive il suo scopo quindi deve spiegare perché l'azienda esiste e quale servizio o contributo può dare ai clienti o alla società.

Il suo ruolo è quello di definire gli obiettivi aziendali e descrivere in che modo devono essere raggiunti giorno per giorno in funzione del raggiungimento degli stessi e anche per tenere fede alla vision.

- **DICHIARAZIONE DI INTENTI esemplificazioni**

Mission "organizzare le informazioni mondiali e renderle universalmente accessibili a tutti"

Vision "fornire l'accesso a tutte le informazioni del mondo con un clic"

Mission "offrire ai clienti la migliore selezione possibile e la massima convenienza"

Vision "essere l'azienda al mondo maggiormente incentrata sulle necessità dei clienti e fornire loro tutto quello di cui hanno bisogno"

Mission "fornire la migliore esperienza informatica in più di 140 paesi in tutto il mondo"

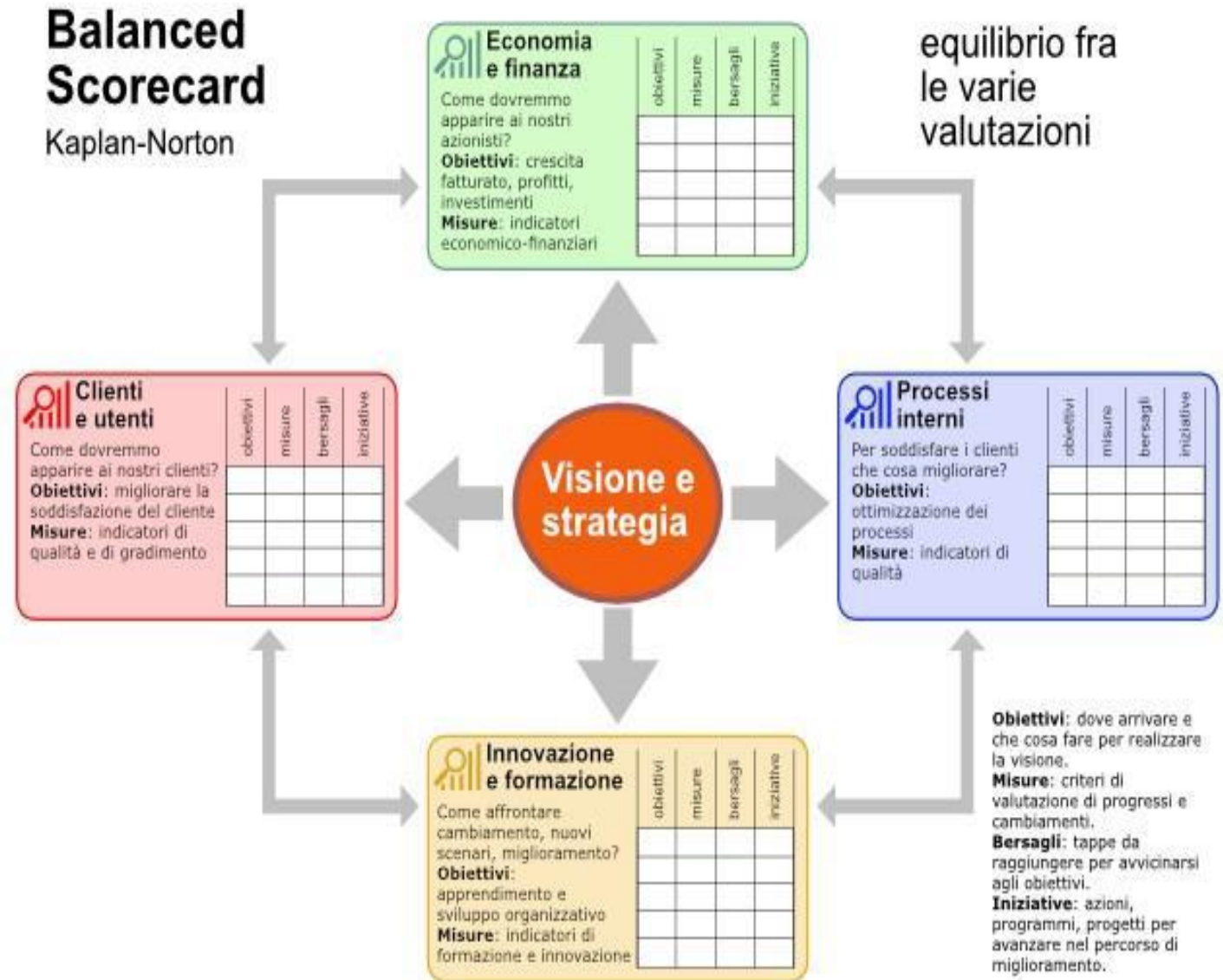
Vision "il sogno è che ci sia un computer in ogni casa"

Mission "creare innovazione nello sport, rendere i prodotti sostenibili, avere un impatto positivo nella comunità"

Vision "portare ispirazione e innovazione a ogni atleta del mondo"

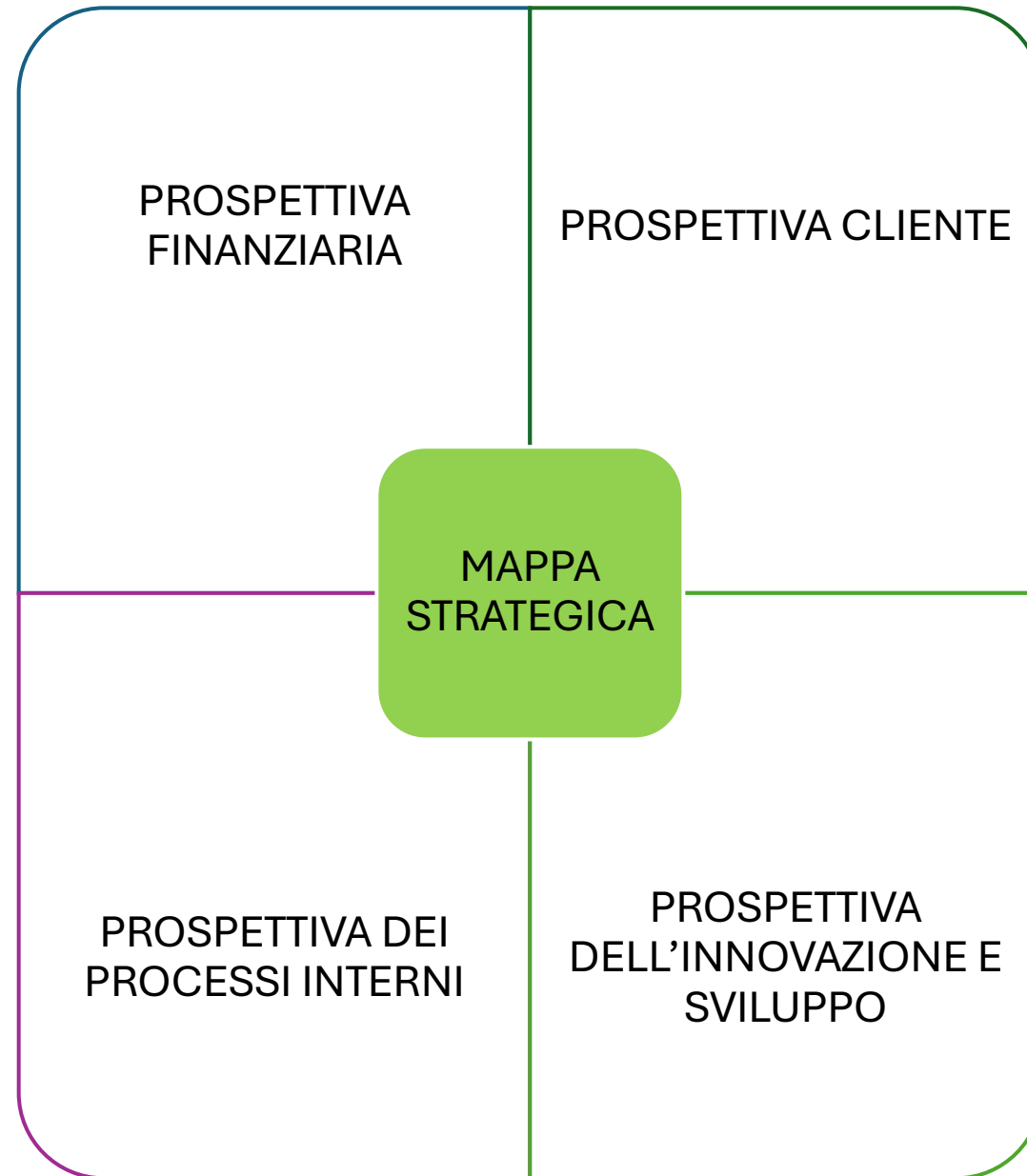
BSC:LE QUATTRO PROSPETTIVE

- Strumento di valutazione della strategia estremamente rivoluzionario [Norton & Kaplan]
- Considera performance multidimensionali
- ❖Vantaggio: prende in considerazione le istanze di diversi stakeholder;
- ❖Svantaggio: non sempre è facile operare una sintesi.
- Considera quattro prospettive sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

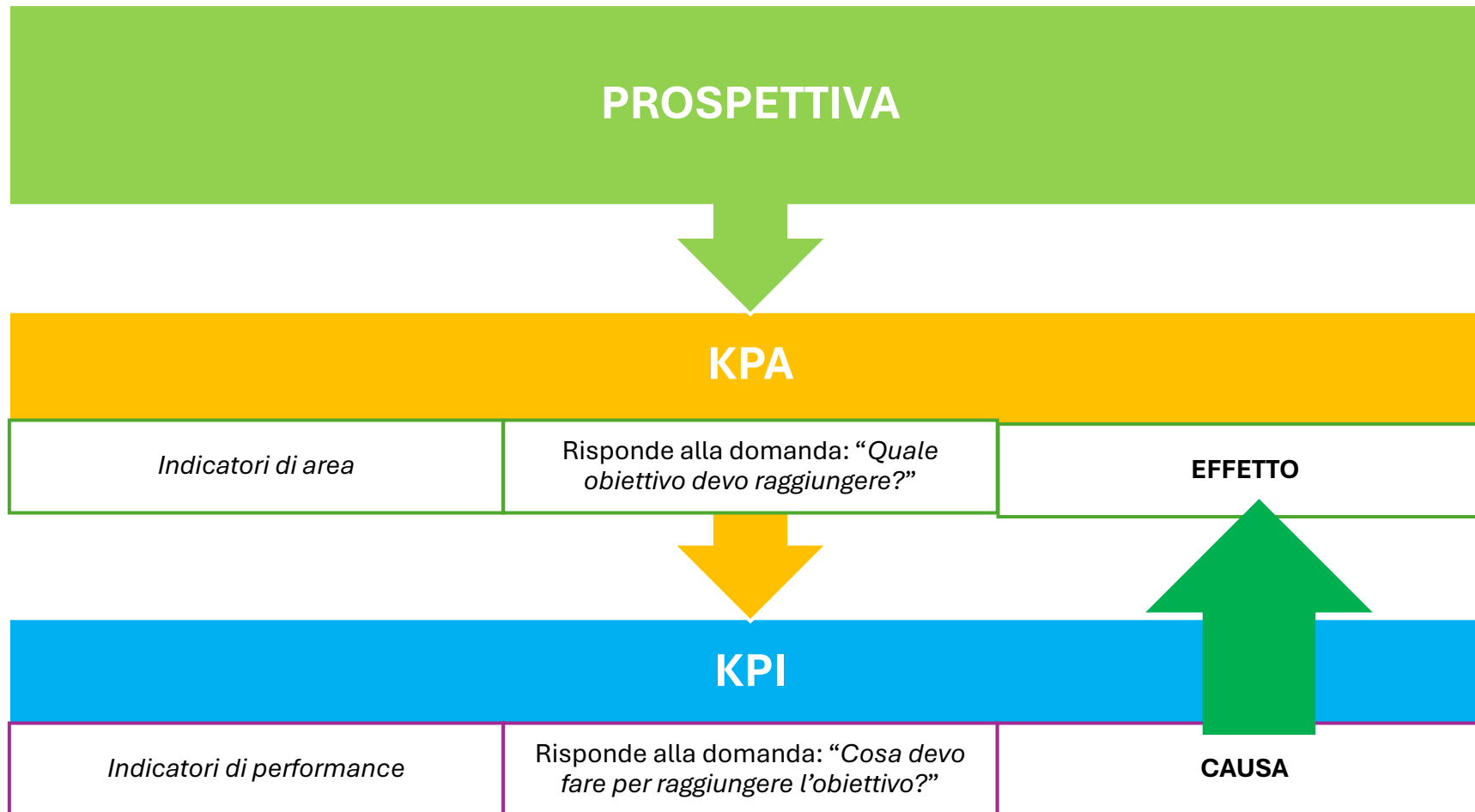


LE QUATTRO AREE

La mappa strategica si divide in quattro aree, sul modello della *balanced scorecard*.



IMPIANTO FONDAMENTALE DELLA MAPPA STRATEGICA



LA MAPPA STRATEGICA

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

EQUILIBRIO ECONOMICO

EQUILIBRIO FINANZIARIO

CRESCITA

PROSPETTIVA CLIENTE

PREZZO

QUALITÀ

TEMPI

FUNZIONALITÀ

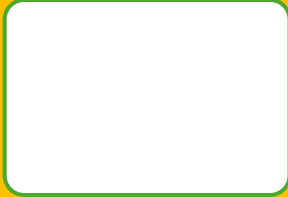
BRAND

COLLABORAZIONI

Soddisfazione del cliente

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

APPROVVIGIONAMENTO



PRODUZIONE



PROCESSI DI VENDITA



MARKETING



LOGISTICA



PROSPETTIVA CRESCITA E SVILUPPO

RISORSE UMANE



INFORMAZIONE E INNOVAZIONE



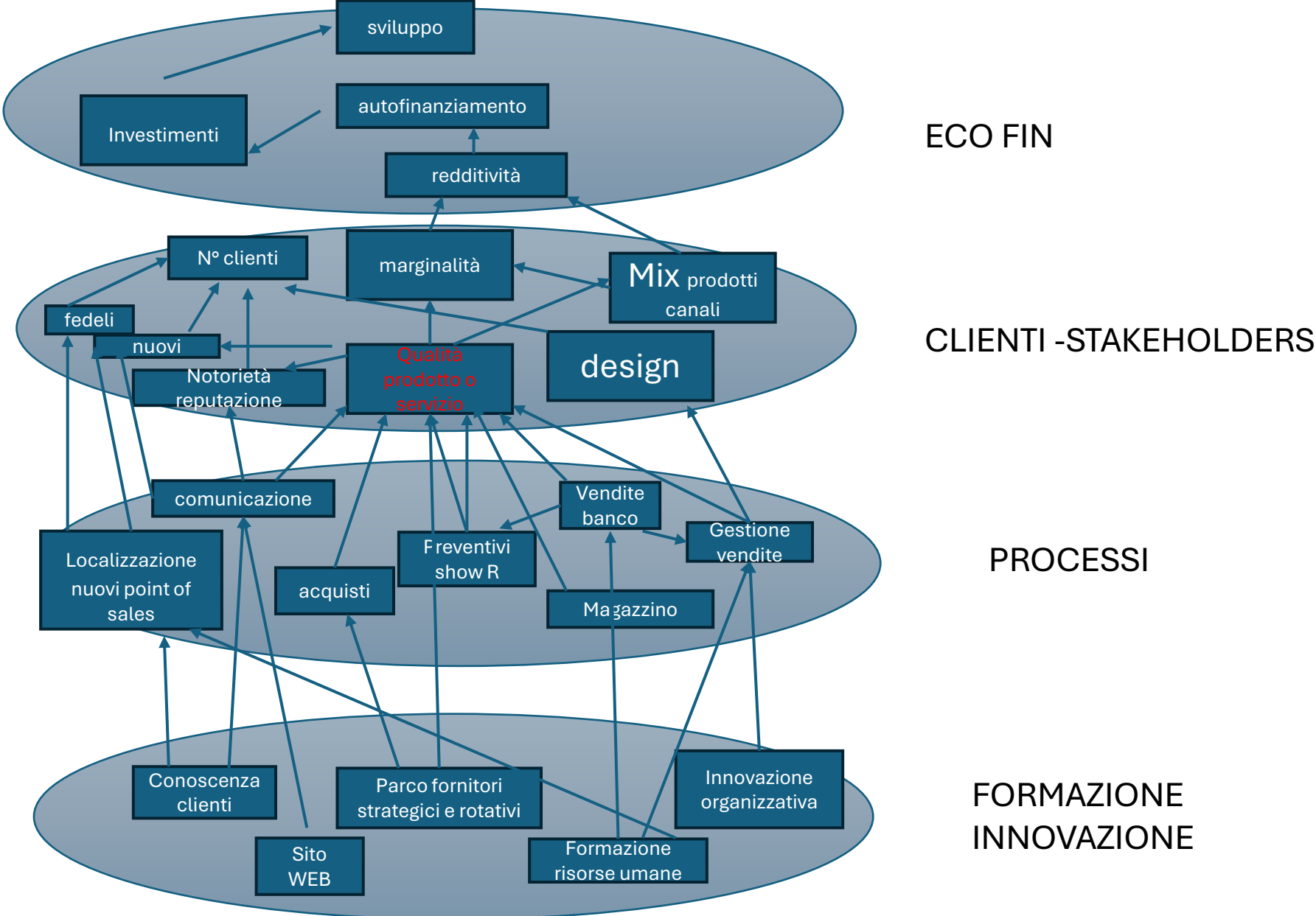
ORGANIZZAZIONE INTERNA



VALORI

Dott. Pier Giorgio Ruggiero

Una Mappa strategica per un distributore industriale



Gli errori da evitare nella implementazione della bsc fonte Prof Bubbio

I SETTE ERRORI DA EVITARE	
1	Scarso impegno del management con una elevata seniority
2	Numero di individui coinvolti ridotto
3	Mantenere la BSC solo per il vertice
4	Processo di sviluppo troppo lungo
5	Trattare la BSC come un progetto da sistema informatico
6	Affidarsi a persone (interne o esterne) non esperte
7	Introdurre la BSC solo per scopi di incentivazione