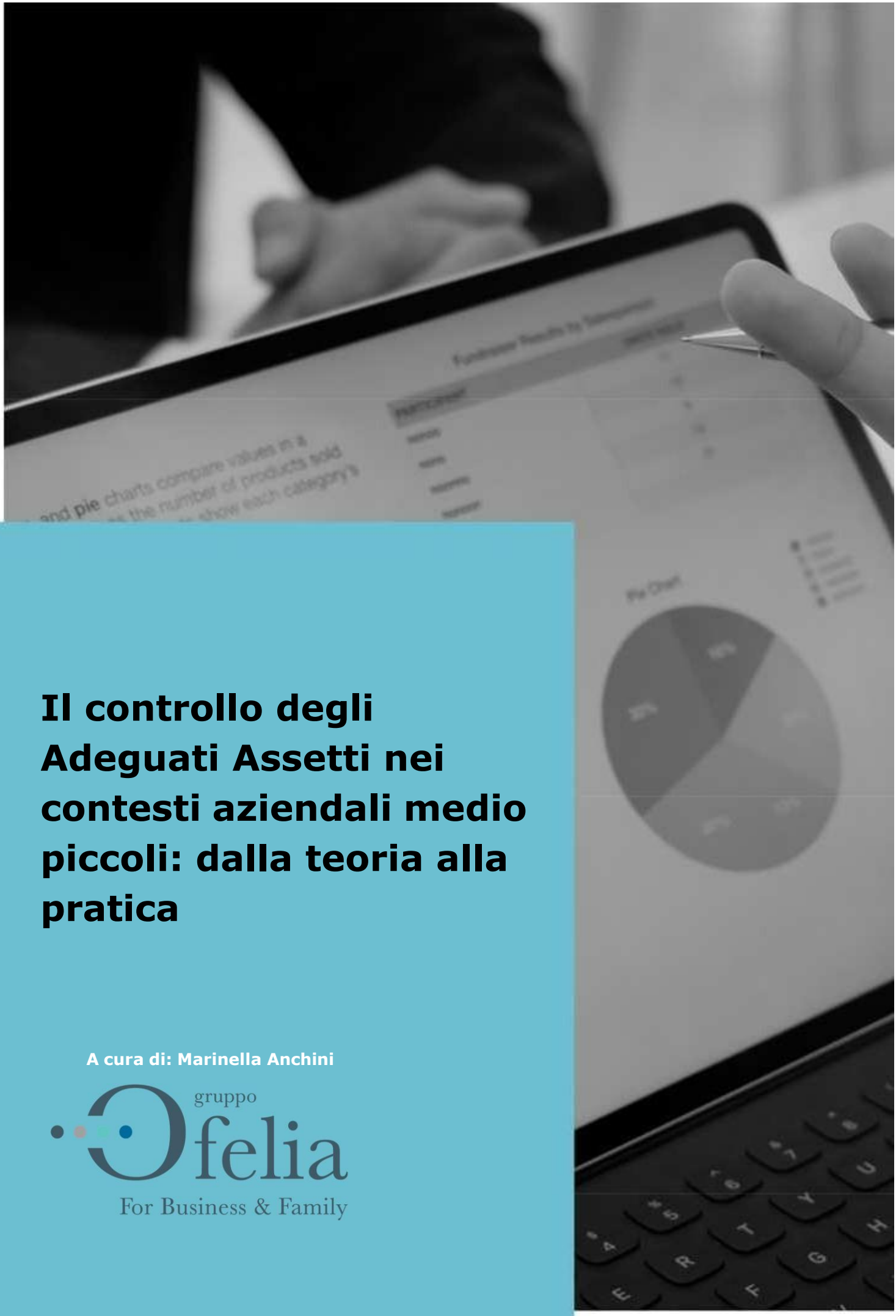

Il controllo degli Adeguati Assetti nei contesti aziendali medio piccoli: dalla teoria alla pratica

A cura di: Marinella Anchini

gruppo Ofelia
For Business & Family

Sommario

2. Organizzazione dei lavori e modalità d'indagine. 5

Modalità d'indagine 6

Organizzazione dei lavori 6

3. (1) Organizzazione 7

Organigramma 7

Professionisti esterni 7

4. (2) Amministrazione e Contabilità 7

Amministrazione 8

Contabilità 8

5. (3) Processi 8

Processi 9

Monitoraggio dei processi e sistemi di gestione dei rischi 9

6. (4) Formazione, Innovazione e Clima aziendale 10

Formazione 10

Innovazione 10

Clima Aziendale 11

7. (5) Clienti 11

1. Il quadro di riferimento: normativa, giurisprudenza e dottrina, rispetto ai nuovi obblighi di cui all'art. 3 CCII e all'art. 2086, comma 2, del Codice Civile.

Degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, se ne parla, in particolare, dall'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (15 luglio 2022) - *a seguire, anche definito CCII* - riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, le interdizioni e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione.
Gli artt. 3 e 375 del *CCII*, integrando l'art. 2086 del Codice Civile, hanno previsto a carico di tutti gli imprenditori operanti in forma societaria e/o collettiva, il dovere di dotarsi di adeguati assetti aziendali, al fine di rilevare precocemente eventuali segnali di crisi ed individuare le giuste azioni di contrasto già nella fase embrionale della "patologia d'impresa", quando minore è l'erosione del patrimonio ed il livello di libertà strategica è ancora ampio.

Per la verità, tale obbligo non è una novità per il diritto societario, quanto meno per le **società per azioni**, infatti l'art. 2381 del Codice Civile[1] già ne faceva espresso richiamo.
In buona sostanza, dunque, la nuova disposizione normativa ha semplicemente esteso il predetto "obbligo" anche alle Srl, alle società di persone (artt. 2475 e 2257 Codice Civile) e alle Spa con sistema dualistico (artt. 2380 bis e 2409 novies Codice Civile), integrandolo con un ulteriore precetto: ovvero il dovere, a carico dell'organo amministrativo, di attivare uno degli strumenti di composizione della crisi d'impresa messi a disposizione dall'ordinamento, qualora, grazie agli adeguati assetti, emergano indicatori di crisi d'impresa.
La **crisi d'impresa**, è bene ricordarlo, è un concetto diverso dall'**insolvenza**, tant'è che viene definita dall'articolo 2, lettera a), CCII, come: «*lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi*».

Vale la pena di rammentare, come lo stesso art. 3, comma 3, CCII, precisi gli obiettivi che tali assetti devono perseguire nella prospettiva di adeguatezza dell'azienda, che il legislatore individua nella prevenzione tempestiva dell'emersione della crisi; la menzionata disposizione precisa, infatti, che gli assetti aziendali, per considerarsi adeguati, debbano consentire di:
a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta;
b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al successivo comma 4;
c) ricavare le informazioni necessarie per la compilazione della lista di controllo particolareggiata e del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, di cui all'art. 13, comma 2, CCII.
Sempre in riferimento alla disposizione in rassegna, il successivo comma 4 recita testualmente che "*costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3" (ovvero, costituiscono indizi di crisi):*
a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà

[1] *Art. 2381 Codice Civile: "Il Consiglio di Amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega [2405, 2421, n. 6]; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.*
Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2420 ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501 ter e 2506 bis.
Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazi oni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.
Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni, o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino, complessivamente, almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-novies, comma 1 (*ovvero debiti vs creditori pubblici qualificati*).
Ovviamente, le menzionate contingenze debitorie non sono, da sole, sufficienti a conclamare uno stato di crisi accertato, ma certamente costituiscono degli indizi che gli assetti dovrebbero intercettare per consentire di verificare l'eventuale sussistenza di una condizione di crisi.

Alla luce di questa doverosa premessa, è possibile definire gli adeguati assetti come strumenti funzionali a promuovere un'efficiente e corretta gestione dell'impresa, costituendo una sorta di difesa preventiva volta a ridurre la possibilità di errore.
Perciò, gli adeguati assetti, troppo spesso astrattamente collegati ai soli contesti concorsuali, in realtà sono regole e procedure che si innestano nell'operatività aziendale ordinaria, al fine di garantire la continuità aziendale ed intercettare tempestivamente stati, anche solo potenziali, di criticità o, all'estremo, l'insussistenza di prospettive di continuità.
Riguardo all'individuazione dei segnali di crisi, il processo che porta all'allerta vede coinvolti una moltitudine di attori aziendali.
Come noto, il concetto di rischio d'impresa è fisiologicamente legato all'attività, che a propria volta risente dell'aleatorietà degli eventi riferiti al contesto, all'ambiente ed al mercato in cui l'azienda stessa opera; proprio perché ogni attività d'impresa comporta la sistematica assunzione di rischi, è indispensabile creare le condizioni affinché gli stessi vengano tempestivamente individuati ed opportunamente gestiti, per evitare che mettano a repentaglio la continuità aziendale.
Ecco che, sul filone di questa corrente di pensiero, l'art. 2086 del Codice Civile e l'art. 3 del CCII, diventano gli emblemi del principio 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 economico sociale della nazione.

Come anticipato sopra, l'art. 3, comma 3, lettera c), CCII, precisa che, si deve considerare adeguata quell'azienda che dispone delle informazioni necessarie per rispondere alla check list di cui all'art. 13, comma 2, CCII. Si tratta della check list a cui, nell'ambito della procedura di **Composizione Negoziata**, l'Esperto Negoziatore deve attenersi per verificare se l'azienda richiedente l'ammissione allo strumento di composizione abbia adottato gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Le 61 domande che compongono la check list si riferiscono, per buona parte, ad aspetti aziendali **qualitativi**, ed hanno lo scopo di verificare l'attitudine dell'impresa alla programmazione strategica, quello che gli economisti aziendali chiamano approccio *"forward looking"*.
Pertanto, gli adeguati assetti non si limitano ad analizzare i soli aspetti **quantitativi** dell'azienda, anzi, si concentrano particolarmente sull'organizzazione d'impresa, in quanto essa svolge una funzione centrale nel regolare i flussi informativi e nel garantirne la direzionalità.

Effettivamente, il funzionamento del sistema azienda e le regole comportamentali che lo alimentano, rappresentano le condizioni essenziali per il conseguimento degli obiettivi aziendali. Gli strumenti di controllo **quantitativi**, cioè quelli basati sui dati di bilancio, sono in grado di identificare uno stato di crisi solo se tale condizione è già in essere e ha già prodotto degli effetti visibili anche nelle grandezze di bilancio. Pertanto, dal punto di vista attuativo, è evidente che il solo controllo quantitativo non può rispondere, da solo, alle prescrizioni portate dalle norme, perché al bilancio poi, ed alla partita doppia prima, sfuggono quelle tematiche qualitative che, molto spesso, sono alla base delle inefficienze che deteriorano l'azienda e la portano al dissesto.
In tale contesto, peraltro, si inseriscono, quale specificazione del generale obbligo di adottare un'adeguata struttura organizzativa, i doveri previsti da varie normative di settore, tra le quali, in particolare:

→ le norme in materia ambientale (D.lgs. 3 aprile 2006, n. 152, e successive modifiche);
→ il Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro (D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, e successive modifiche);
→ le normative antiriciclaggio (D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231, e successive modifiche);
→ il modello di organizzazione e di controllo di cui al D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

Ciò detto, è evidente che gli amministratori che non abbiano adempiuto all'obbligo di istituire gli adeguati assetti, ovvero vi abbiano provveduto, ma gli stessi siano risultati inidonei rispetto al contesto aziendale, rispondano, in solido, degli eventuali danni provocati alla società. Altrettanto evidentemente, tale responsabilità è estesa anche al Collegio Sindacale ed ai Revisori, qualora non osservino gli obblighi di segnalazione all'organo amministrativo relativamente all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, alla persistenza dell'equilibrio economico-finanziario, all'andamento della gestione ed alla sussistenza di eventuali segnali di crisi d'impresa.
Sempre in tema di responsabilità degli organi societari, vale la pena precisare, che la giurisprudenza è incline nel sostenere che il giudizio sulla diligenza dell'amministratore nell'esecuzione del proprio mandato non possa mai riguardare le scelte di gestione[2] (Businees Judgment Rule), qualora tali scelte non risultino palesemente irrazionali, incaute o arrechino alla società un consequenziale pregiudizio economico che giustifichi una responsabilità della *governance* (*azionisti, amministratori, dirigenti*) per danni; semmai, una valutazione nel merito della scelta gestoria, potrebbe costituire un presupposto per una giusta causa di revoca dell'organo amministrativo, ma, certamente, non una fonte di responsabilità di quest'ultimo nei confronti della società.
Pertanto, riguardo alla posizione degli organi societari, il rischio di *mala gestio* incombe concretamente in caso di *default* dell'azienda; ecco che, in questo caso, amministratori, sindaci e revisori, saranno tenuti a giustificare il proprio operato rispetto agli obblighi previsti dagli artt. 2086 e 2381 del Codice Civile.
In tale evenienza, dovranno dimostrare l'istituzione degli adeguati assetti e il loro monitoraggio, producendo i fascicoli documentali conservati agli atti ed i carteggi relativi ai processi a sostegno delle procedure di analisi del contesto aziendale su cui si reggono le scelte dell'organo gestorio.

2. Organizzazione dei lavori e modalità d'indagine.

Per controllare l'adeguatezza degli assetti, è necessario conoscere l'azienda ed il contesto in cui la stessa opera. Questo perché gli assetti devono essere valutati in base alle caratteristiche e alle

[2] *Cass. civ., Sez. I, Ord., (data ud. 02/02/2023) 16/02/2023, n. 4849*

dimensioni dell'impresa, e per far questo è indispensabile procedere, in via preliminare:

- → all'analisi delle risorse disponibili, come il personale, il capitale e le tecnologie;
- → all'analisi della cultura aziendale, ovvero i valori, le norme e le pratiche dell'organizzazione;

e

- → all'analisi del mercato in cui l'impresa opera.

All'esito di questa prima fase, sarà possibile mappare il perimetro dell'intervento di verifica, la cui portata dipenderà, ovviamente, dal numero degli aspetti aziendali da presidiare, in quanto, potenzialmente a rischio di inadeguatezza.

La normativa, la giurisprudenza e la prassi indicata dalle *Linee Guida* del C.N.D.C.E.C., sono concordi nel ritenere che gli adeguati assetti debbano riguardare tutti gli aspetti aziendali che possano compromettere la continuità aziendale, non riducendosi, quindi, allo sviluppo del solo piano economico – finanziario.

Modalità d'indagine

L'adozione di software applicativi, o cruscotti di controllo, ispirati alla ***Balanced Scorecard***, anche detta **BSC** (R. Kaplan, D. Norton, 1992, Harvard Business School) o ***scheda di valutazione bilanciata***, pare essere, ad oggi, la strategia più coerente alle prescrizioni di legge sopra richiamate.

La BSC è un sistema di misurazione delle performance aziendali caratterizzato da un approccio olistico, che, a favore di una visione unitaria dell'azienda, considera oltre agli aspetti quantitativi (risultanze contabili) anche quelli qualitativi.

Secondo il modello BSC, le variabili che influenzano il raggiungimento degli obiettivi strategici vengono individuate in corrispondenza delle seguenti quattro prospettive:

- → Misure finanziarie
- → Misure relative ai clienti
- → Misure di processo
- → Misure di apprendimento e innovazione

La BSC rappresenta il framework di gestione strategica più diffuso, sia nel mondo privato che nella pubblica amministrazione, l'unico strumento in grado di fornire alla *governance* tutte le informazioni necessarie a supporto dei processi decisionali, la cui valenza è indiscussa anche in sede giurisdizionale[3].

Evidentemente, per poter applicare il citato strumento di controllo, l'azienda deve essere in possesso di tutti dati occorrenti ad alimentarlo.

Organizzazione dei lavori

Come prima cosa, è necessario dividere l'azienda in prospettive di analisi, identificando gli ambiti aziendali oggetto di controllo.

L'attività di controllo può dirsi completa, qualora verifichi l'adeguatezza delle seguenti prospettive:

1) ***Organizzazione***;
2) ***Amministrazione e Contabilità***;
3) ***Processi***;

[3] *La sentenza del Tribunale di Catania dello scorso 8 febbraio, perfettamente in linea con il granitico orientamento giurisprudenziale formatosi dal 2019 ad oggi, conferma che gli adeguati assetti non si misurano dal bilancio o dai suoi indici.*

4) ***Formazione, innovazione e clima aziendale***;
5) ***Clienti***.

All'interno delle varie prospettive di analisi devono essere individuate delle sotto aree, denominate ***Aree di Prestazione*** (***Key Performance Area*** o **KPA**).

3. (1) Organizzazione

Riguardo alla prospettiva dell'*Organizzazione* potrebbero, ad esempio, essere identificate le seguenti ***Aree di prestazione*** (**KPA**):

→ distribuzione dei ruoli e delle funzioni aziendali (organigramma);

→ grado di competenza manageriale degli organi gestori e delle altre figure chiave dell'organizzazione;

→ esistenza di un adeguato "*panel*" di professionisti esterni (gruppo di esperti) capace di colmare eventuali lacune professionali o tecniche degli organi gestori o delle figure aziendali preposte alla direzione o al controllo di specifici aspetti aziendali;

→ livello di consapevolezza del posizionamento strategico dell'azienda.

Organigramma

L'organigramma aziendale rappresenta lo scheletro, la struttura portante di tutta l'organizzazione e ha, quale obiettivo, quello di definire, in modo preciso, ruoli, posizioni e relazioni di interdipendenza delle persone che operano a vario titolo in azienda. Questo documento offre, quindi, una visione chiara e dettagliata della struttura gerarchica dell'azienda, aiutando le risorse a comprendere il posizionamento dei vari ruoli all'interno dell'organizzazione e a centrare i vincoli di subordinazione; contribuisce, pertanto, ad evitare ambiguità e sovrapposizioni di funzioni, migliorando l'efficienza operativa e la responsabilità individuale. Inoltre, fornendo un quadro della catena di comando e delle relazioni tra i diversi dipartimenti, l'organigramma favorisce la fluidità della comunicazione aziendale e l'orientamento delle maestranze neoassunte.

Professionisti esterni

Per garantire il successo a lungo termine dell'organizzazione è fondamentale che la stessa possa contare su un *panel* adeguato di professionisti. La scelta delle figure professionali da coinvolgere nel *panel* dipende dalle specifiche esigenze dell'azienda, dalla fase di sviluppo in cui si trova e dagli obiettivi strategici che si prefigge.

La diversità delle competenze rappresentate nel *panel* può offrire un vantaggio significativo nell'affrontare le sfide aziendali, in quanto, professionisti esterni apportano competenze specializzate nel loro campo di expertise completando, ed affiancando, quelle già presenti all'interno dell'azienda.

4. (2) Amministrazione e Contabilità

Riguardo alla prospettiva dell'*Amministrazione* e della *Contabilità*, potrebbero essere individuate le seguenti ***Aree di prestazione*** (**KPA**):

→ tempestività di rilevamento e capacità di analisi dei fatti aziendali;

→ efficienza del sistema di rilevazione contabile e dei software di supporto;

→ esistenza di un adeguato "*panel*" di professionisti esterni capace di colmare eventuali

lacune professionali o tecniche degli organi gestori o delle figure aziendali preposte alla direzione o al controllo di specifici aspetti aziendali;

→ consapevolezza e controllo dei livelli di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda.

Amministrazione

L'Amministrazione si occupa di tutti gli aspetti della gestione aziendale che riguardano l'attuazione delle politiche aziendali e delle decisioni assunte dalla *governance*.

La *governance* è il sistema di *leadership aziendale* a cui competono le scelte di direzione, funzionamento e strategia; coinvolge diverse figure aziendali, inclusi dirigenti, consiglieri e azionisti.

Mentre la *governance* è più orientata alle decisioni di alto livello, l'amministrazione si occupa delle attività pratiche, necessarie per tradurre tali decisioni in azioni concrete e misurabili.

L'amministrazione è, quindi, l'insieme dei processi quotidiani di gestione e organizzazione dell'azienda, attraverso i quali vengono attuate, praticamente, le direttive impartite dalla *governance*. Rientrano nei compiti dell'amministrazione anche la pianificazione strategica delle operazioni routinarie e la loro supervisione.

Dietro una *governance* efficace c'è quindi, sempre, un'amministrazione efficiente e l'amministrazione è efficiente quando è anche in grado di controllare, in modo sistematizzato, la coerenza delle attività eseguite rispetto alle linee d'indirizzo predefinite.

D'altra parte, il termine *governo* deriva dal latino *gubernume*, cioè il "timone della nave", che, in effetti, consente non solo di individuare la rotta da seguire ma anche di mantenerla: tant'è, che si riferisce tanto alla funzione di direzione ed indirizzo strategico dell'impresa, quanto al sistema di controllo che vigila sulla corrispondenza delle azioni poste in essere rispetto alle politiche aziendali.

Contabilità

La contabilità rappresenta uno degli strumenti più importanti per il governo delle imprese di qualsiasi dimensione.

Nell'ambito dei sistemi informativi aziendali, infatti, la contabilità ricopre un ruolo fondamentale, in quanto i dati da essa elaborati forniscono alla *governance* tutte quelle informazioni cruciali su cui poggiano le politiche aziendali, le scelte di direzione e quelle strategiche.

Pertanto, un sistema contabile ben impostato, e quindi affidabile nei risultati, è essenziale per il successo a lungo termine dell'organizzazione: qualora i dati contabili non dovessero essere rappresentativi dell'effettiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda, le decisioni basate su tali informazioni potrebbero condurre l'azienda al dissesto.

Quando si parla di sistema contabile ci si riferisce, dunque, all'insieme delle procedure e delle tecniche di rilevazione contabile dei fatti aziendali. Affinché tale sistema risulti efficiente è necessario che l'azienda disponga di software gestionali adeguati e che le risorse coinvolte nella gestione contabile siano opportunamente formate e aggiornate sulle normative contabili e fiscali.

5. (3) Processi

Le ***Aree di prestazione*** (**KPA**) della prospettiva dedicata ai *processi* potrebbero essere così individuate:

→ capacità di organizzazione e governo dei processi;

→ copertura dei rischi interruzione attività;

→ adeguatezza economica dell'organigramma, ossia l'esistenza di una giusta proporzione economica 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, a parere della dottrina economica aziendale, rappresentano i fattori primari della genesi degli stati di crisi d'impresa.

Processi

I processi organizzativi aziendali consistono in filiere di attività strutturate e coordinate che un'azienda realizza per il raggiungimento dei propri obiettivi. La progettazione e la gestione efficace di questi processi migliora l'efficienza operativa dell'organizzazione, la qualità del lavoro e la resilienza ai cambiamenti.

L'ottimizzazione delle attività organizzative richiede un'analisi dettagliata dei processi aziendali, nonché l'identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

La pianificazione del processo impone, preliminarmente, la definizione degli obiettivi, delle risorse interessate e del cronoprogramma delle attività ed è seguita dalle fasi di esecuzione e di monitoraggio.

Monitoraggio dei processi e sistemi di gestione dei rischi

Il controllo dei processi aziendali è fondamentale per garantire un corretto funzionamento della attività aziendali, ridurre i rischi, migliorare la qualità dei prodotti/servizi e mantenere la competitività nel mercato. Contribuisce a creare un ambiente organizzato e orientato al raggiungimento degli obiettivi aziendali a lungo termine.

Il rischio è definito come un insieme di effetti associati ad eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un sistema di governo aziendale efficace deve poter contare su:

→ una corretta impostazione delle funzioni aziendali;

→ una cultura del rischio 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 (*anche detto SCI*) è **unico** e consiste in un insieme di procedure, politiche e pratiche aziendali, implementate da un'organizzazione al fine di garantire l'efficacia delle azioni imprenditoriali, la loro conformità alle prescrizioni normative e la salvaguardia del patrimonio aziendale. La coerenza delle strategie di verifica rispetto ai rischi da presidiare dipende dalla capacità di selezione tra controlli alternativi improntati su criteri omogenei di rilevazione che ne consentano la confrontabilità e la selezione.

In pratica, un impianto di controllo efficace dovrebbe poter consentire di: 1) distinguere i controlli necessari da quelli inutili o ridondanti, 2) chiarire i rispettivi ambiti di responsabilità delle risorse preposte al controllo, 3) mettere in connessione tutte le fasi delle attività di monitoraggio: in altri termini, è indispensabile che i controllori operino in modo tale da "fare sistema".

L'efficienza della *corporate governance* dipende quindi, anche dalla capacità di coordinare le numerose attività di controllo e l'insieme dei soggetti chiamati, a vario titolo, a contribuire al funzionamento degli specifici ambiti parte del Sistema di Controllo. Qualora tale coordinamento

non fosse preventivamente regolato, la frammentazione delle iniziative esporrebbe l'azienda ad una serie di rischi, sia in termini **quantitativi**, con riferimento al numero ed alla dimensione dei rischi effettivamente presidiati rispetto a quelli davvero significativi, che **qualitativi**, in ordine alle modalità di presidio dei rischi stessi.

Secondo l'*Associazione Italiana Internal Auditors*[4], affinché si realizzi una *corporate governance integrata* sono necessari tre fattori:

→ univocità e centralità del Sistema di Controllo interno;

→ completezza e trasversalità della valutazione dei rischi, la cui finalità è mirata all'individuazione di eventi potenzialmente in grado di impattare sui livelli di risultato conseguibili in relazione alle diverse categorie di obiettivi aziendali;

→ necessità di meccanismi di monitoraggio propedeutici ad un continuo allineamento dell'impostazione e del funzionamento del SCI rispetto alle esigenze di governo e di controllo aziendale.

6. (4) Formazione, Innovazione e Clima aziendale

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

La prospettiva della *Formazione, Innovazione e Clima Aziendale* potrebbe essere valutata attraverso le tre componenti che ne formano parte integrante, facendole diventare delle singole ***Aree di prestazione*** (**KPA**):

→ formazione;

→ ricerca e innovazione;

→ clima aziendale.

Formazione

Fra i compiti principali dell'organizzazione vi è quello di creare cultura all'interno dell'azienda: l'obiettivo è accrescere le conoscenze individuali per creare competenze distintive, rafforzare la dimensione strategica dell'azienda e, di conseguenza, la performance di lungo periodo.

Le competenze distintive si traducono nella capacità dell'azienda di svolgere particolari attività in modo migliore rispetto ai competitors, assumendo quindi, una valenza fondamentale ai fini del posizionamento strategico dell'impresa sul mercato.

Le dimensioni dell'azienda ed il settore merceologico in cui la stessa opera, creano profonde differenze riguardo alla ripartizione delle competenze ed alle loro modalità di diffusione.

Nelle aziende di dimensioni medio-piccole, le competenze distintive risiedono principalmente nella ripetitività delle azioni e nella routinizzazione dei comportamenti che portano all'accumulo di esperienza operativa. In tali casi, le competenze individuali e con esse le prassi produttive e gestionali, si arricchiscono di conoscenze che derivano dalla pratica quotidiana e che vengono capitalizzate dalle persone: i metodi si evolvono, incrementa la conoscenza e migliora l'iter decisionale.

Ricerca e innovazione

La ricerca e l'innovazione rappresentano attività fondamentali per le aziende, perché fortificano la resilienza e la sostenibilità dell'organizzazione, a favore dello sviluppo del business.

[4] (*Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un efficace ed efficiente governo d'impresa – AIIA Corporate Governance Paper - febbraio 2008*)

Nei contesti aziendali più conservativi, la ricerca è legata a progetti di business incrementali e non è quasi mai un'attività esplorativa; queste tipologie di aziende tendono a consolidare un approccio legato alle conoscenze accumulate negli anni e manifestano una certa resistenza al rinnovamento. L'introduzione di cambiamenti dissonanti determina, quindi, un atteggiamento prevenuto e conflittuale 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 dell'azienda. Tale caratteristica risulta ancora più radicata nelle imprese familiari e longeve, ove le competenze originarie stentano ad evolvere.

Clima Aziendale

Il clima aziendale (anche detto *clima organizzativo*) è la percezione di un determinato ambiente di lavoro da parte delle persone che lo vivono quotidianamente.
Un clima organizzativo positivo è un asset strategico di grande importanza per un'azienda, in quanto rappresenta una leva di attrazione di nuovi talenti, favorisce la produttività ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali ed incide positivamente sull'andamento e la crescita del business.
Misurare periodicamente il clima aziendale è quindi fondamentale: permette di testare lo stato di salute dell'ambiente di lavoro ed aiuta a prevenire ed individuare eventuali criticità.

7. (5) Clienti

L'ultima prospettiva, dedicata ai Clienti, potrebbe essere verificata attraverso le seguenti ***Aree di prestazione*** (**KPA**):

→ soddisfazione dei clienti;
→ tracciamento dei singoli clienti e delle attività svolte su di loro.

Soddisfazione del Cliente (*customer satisfaction*)

La *customer satisfaction* è un vero e proprio strumento di gestione aziendale, che può costituire una potente leva d'accelerazione verso il miglioramento della qualità dei prodotti o dei servizi resi dall'azienda[5].
Misurare la soddisfazione del cliente è, quindi, un'attività estremamente importante per le aziende, perché permette di:

→ acquisire un vantaggio competitivo;
→ fidelizzare il cliente;
→ amplificare il passaparola;
→ orientare la cultura aziendale all'attenzione nei confronti dell'utenza.

Definita la suddivisione delle aree oggetto di analisi e delle singole ***KPA***, vèrrà avviata la fase istruttoria vera e propria, ovvero, quella dedicata all'intervista delle risorse aziendali preposte alla direzione dell'azienda, alla ricognizione degli elementi, dei documenti e delle procedure costituenti il sistema informativo aziendale.
All'esito di quest'ultima fase e della successiva analisi dei dati e delle informazioni raccolte, sarà

[5] *All'esito di un importante studio sulla misurazione della soddisfazione del cliente pubblicato sul Journal of Marketing, i ricercatori hanno evidenziato come, su un periodo temporale di 5 anni, a ogni aumento annuo del 1% della Customer Satisfaction corrisponda un incremento dell'11,5% della redditività netta dell'azienda.*

possibile, per ciascuna prospettiva aziendale:

→ esprimere i risultati della misurazione riguardo al livello di efficienza e di affidabilità degli elementi rinvenuti;

→ identificare eventuali carenze dei sistemi aziendali e le relative azioni correttive.

Per *Gruppo Ofelia*
Marinella Anchini