

ALLERTA PRECOCE, DIFFERENZA TRA PREVISIONE E PREVENZIONE

Il concetto di "early warning" (o allerta precoce) sta assumendo un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali contemporanee. Originariamente sviluppato come una risposta a mercati volatili e contesti economici in rapido cambiamento, l'early warning si è evoluto diventando un elemento fondamentale nella gestione aziendale. La sua importanza risiede nella capacità di anticipare problemi potenziali e di mitigare i rischi prima che diventino crisi. Infatti, in un contesto aziendale in rapida evoluzione, la semplice analisi del bilancio non è più sufficiente per garantire una gestione efficace del rischio e della continuità aziendale. Il bilancio, pur essendo uno strumento fondamentale per la rappresentazione della situazione finanziaria di un'azienda, è intrinsecamente limitato dalla sua natura retrospettiva e dal suo focus esclusivo sugli aspetti finanziari.



BALANCED SCORECARD A SUPPORTO DEL BUSINESS JUDGMENT RULE

La giurisprudenza recente sottolinea il crescente impatto del *Business Judgment Rule* (BJR) nelle decisioni amministrative delle aziende. Questa regola stabilisce che, fintanto che gli amministratori agiscono con informazioni adeguate, in buona fede e nel presunto interesse dell'azienda, le loro decisioni non dovrebbero essere soggette a revisione giudiziaria eccessiva. Diverse sentenze hanno messo in evidenza la responsabilità degli amministratori per il mancato adempimento dei doveri di diligenza e prudenza nella gestione, portando a risarcimenti ingenti in caso di dissesto aziendale.

In questo contesto, la *Balanced Scorecard* (BSC) può essere uno strumento che supporta il BJR, fornendo un quadro per decisioni amministrative ben informate e allineate con gli obiettivi strategici dell'azienda. La BSC, integrando indicatori finanziari e non finanziari, offre agli amministratori una visione completa delle performance aziendali, consentendo loro di identificare tempestivamente rischi e opportunità. Questo sistema di controllo interno, se adottato formalmente tramite delibera del Consiglio di Amministrazione, non solo aiuta le aziende a rispettare normative come l'art. 2086 c.c., ma fornisce anche una base solida per dimostrare che le decisioni

sono state prese rispettando i principi di diligenza e prudenza richiesti dal BJR. In definitiva, la BSC agisce come un catalizzatore per decisioni aziendali responsabili, bilanciando le esigenze operative con la conformità normativa e la sostenibilità a lungo termine dell'azienda.

La BSC consente di equilibrare gli indicatori finanziari con dimensioni operative, di personale e di innovazione, offrendo una visione complessiva delle performance aziendali. Questa integrazione permette alle aziende di rilevare segnali di crisi potenziali in modo tempestivo, molto prima che questi diventino evidenti nei soli dati finanziari.

Inoltre, la BSC aiuta le aziende a tradurre la loro visione strategica in obiettivi operativi concreti e misurabili, fornendo così un supporto vitale nella strategia e nella gestione del rischio. Con la sua capacità di conformarsi alle normative come l'art. 2086 c.c., la BSC diventa uno strumento indispensabile per le aziende che desiderano non solo rispettare i requisiti legali, ma anche garantire la propria resilienza e prosperità a lungo termine.

Questi strumenti consentono alle aziende di rispettare le disposizioni normative e di limitare la responsabilità degli amministratori fornendo un sistema efficace per il monitoraggio e la gestione della continuità aziendale.

Esempio - Balanced scorecard applicata agli adeguati assetti

Prospettiva	Obiettivo	Indicatore	Target	Iniziativa
Finanziaria	Mantenere la sostenibilità finanziaria	Indice di liquidità	>1	Ottimizzare il capitale circolante
Cliente	Soddisfare le esigenze dei clienti	Indice di fidelizzazione	> 80%	Migliorare la qualità del servizio
Processi interni	Prevenire e gestire la crisi	Indice di solvibilità	> 1,5	Implementare un sistema di allerta precoce
Apprendimento e crescita	Sviluppare le competenze e le risorse	Indice di formazione	> 20 ore/anno	Promuovere la cultura della crisi