



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

COMPETENZE GESTIONALI

*Cosa deve fare un neoimprenditore per
gestire la propria impresa*



Conoscere l'impresa

Comprendere il bilancio



Conoscere il legame tra
impresa e ambiente

Sapere come gestire
un'impresa



UNIVERSITÀ
DI TORINO

COMPETENZE GESTIONALI

Federico de Andreis
federico.deandreis@unito.it

PARTE 1 - L'impresa



CONTENUTI

Definizione d'impresa

L'attività svolta

La classificazione delle attività

Dall'idea all'attività

Il Registro delle Imprese

Il Repertorio delle notizie Economiche e Amministrative

Disposizioni normative

Le dimensioni dell'impresa

Le tipologie d'impresa

Tipologie d'impresa – come decidere?



DEFINIZIONE DI IMPRESA

L'individuazione della tipologia delle attività che possono **definirsi d'impresa** è esposta nell'**art. 2195** del codice civile, che elenca semplicemente le seguenti categorie di attività soggette all'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese:

- quella industriale diretta alla produzione di beni e servizi
- intermediaria alla circolazione dei beni
- quella di trasporto per terra, acqua e aria
- quella bancaria ed assicurativa
- quelle ausiliarie alle precedenti



DEFINIZIONE DI IMPRESA

Requisiti:

professionalità: l'attività è svolta in modo stabile e non occasionale;

economicità: l'attività è produttiva di ricchezza (o quanto meno volta ad essere economicamente autosufficiente)

organizzazione: l'attività richiede il coordinamento dei fattori produttivi, capitale e lavoro, proprio ed altrui;

scopo: l'attività ha quale fine quello della produzione e scambio di beni e servizi, ossia è destinata al mercato, con il fine del conseguimento di un profitto.



ATTIVITA' SVOLTA

Sia ai fini fiscali che ai fini del preciso inquadramento amministrativo, risulta utile definire correttamente il concetto di impresa che svolge **attività di servizi**, andando ad individuare in tal modo, per contrapposizione, coloro che invece svolgono le cosiddette “altre attività di impresa”.



ATTIVITA' SVOLTA

Prestazioni di servizi:

- le prestazioni verso corrispettivo dipendenti da contratti d'opera, appalto, trasporto, mandato, spedizione, agenzia, mediazione, deposito e in genere da obbligazioni di fare, di non fare e di permettere quale ne sia la fonte
- le concessioni di beni in locazione, affitto, noleggio e simili
- le cessioni, concessioni, licenze e simili relative a diritti d'autore, quelle relative ad invenzioni industriali, modelli, disegni, processi, formule e simili e quelle relative a marchi e insegne, nonché le cessioni, concessioni, licenze e simili relative a diritti o beni similari ai precedenti



ATTIVITA' SVOLTA

- i prestiti di denaro e di titoli non rappresentativi di merci, comprese le operazioni finanziarie mediante la negoziazione, anche a titolo di cessione pro-soluto, di crediti, cambiali o assegni
- le somministrazioni di alimenti e bevande
- le cessioni di contratti di ogni tipo e oggetto
- le cessioni, concessioni, licenze e simili relative a diritti d'autore effettuate dagli autori e loro eredi o legatari.



CLASSIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'

La classificazione delle attività economiche si desume dai codici attività (ATECO).

La scelta del codice di attività, da indicare in atti e dichiarazioni da presentare all'Agenzia delle Entrate, e in qualsiasi altro adempimento ove richiesto, è effettuata dal contribuente, in relazione all'oggetto dell'attività il cui inizio, variazione o cessazione si denuncia all'Amministrazione Finanziaria.



DALL'IDEA ALL'ATTIVITA'

Qualunque sia l'attività che si intende intraprendere è opportuno analizzare tutte le **problematiche** che possono sorgere con l'avvio della stessa e le **soluzioni** più opportune per l'ottenimento del risultato.

Può accadere che chi intenda avviare un'attività d'impresa abbia le idee abbastanza chiare sulla tipologia di business da gestire, sul target di clientela da soddisfare, sui fornitori a cui rivolgersi, ma altrettanto spesso lo stesso soggetto ha idee confuse sugli adempimenti amministrativi che deve soddisfare prima dell'avvio dell'attività o immediatamente dopo averla iniziata.



DALL'IDEA ALL'ATTIVITA'

Costituzione impresa

Metodo tenuta **contabilità**

In merito ai fattori interni ed esterni che influenzano lo svolgersi della nuova attività imprenditoriale è bene procedere con **un'analisi** che dia delle risposte ai seguenti interrogativi:

1. qual è l'attività che si intende esercitare?
2. quali sono le eventuali autorizzazioni, qualifiche, iscrizioni richieste per esercitarla?
3. con quale veste giuridica esercitarla?
4. in quale luogo esercitarla?
5. come pubblicizzare l'attività dell'impresa?



REGISTRO IMPRESE

La prima analisi che occorre sviluppare è strettamente connessa al tipo di attività che s'intende esercitare, infatti con l'esatto inquadramento della stessa si determina l'iscrizione nel **Registro delle Imprese**, che è suddiviso in due sezioni:

ordinaria



speciale



REGISTRO DELLE IMPRESE – SEZIONE ORDINARIA

Nel Registro delle imprese sezione Ordinaria si iscrivono:

- gli imprenditori commerciali individuali
- le società in nome collettivo e le società in accomandita semplice
- le società per azioni, le società in accomandita per azioni e le società a responsabilità limitata
- le società cooperative
- i consorzi e le società consortili
- i Gruppi europei di Interesse Economico - G.E.I.E.
- gli enti pubblici aventi per oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale
- le società estere con sede secondaria amministrativa in Italia
- le aziende speciali di enti locali ed i consorzi tra enti locali.



REGISTRO DELLE IMPRESE – SEZIONE SPECIALE

Nel Registro delle imprese sezione Speciale si iscrivono:

- gli imprenditori agricoli, sia le persone fisiche che giuridiche
- i piccoli imprenditori/coltivatori diretti
- le società semplici
- le imprese artigiane. Oltre al Registro delle Imprese la nuova attività in fase di costituzione viene iscritta al REA – Repertorio delle notizie Economiche ed Amministrative - che è un'anagrafe che contiene notizie di carattere economico, statistico, amministrativo relative a:
 - soggetti individuali e collettivi iscritti nel registro delle Imprese
 - associazioni, fondazioni, comitati ed altri enti non societari che, pur esercitando una attività economica commerciale e/o agricola, non abbiano tuttavia come oggetto esclusivo o principale l'esercizio di una impresa
 - imprenditori con sede principale all'estero che aprono unità locali.

REPERTORIO DELLE NOTIZIE ECONOMICHE E AMMINISTRATIVE



Il **Repertorio delle notizie Economiche e Amministrative (REA)**, istituito presso l'Ufficio del registro delle imprese, raccoglie tutte quelle notizie di carattere economico, statistico ed amministrativo per le quali la legge prevede la denuncia alle Camere di commercio, ma non l'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese.

A titolo esemplificativo, costituiscono notizie REA: l'inizio, modifica e cessazione di attività; l'apertura e chiusura di unità locali; le variazioni di residenza di soci e amministratori.



DISPOSIZIONI NORMATIVE

Una volta individuata l'attività da esercitare è importante verificare se vi sono delle **disposizioni normative** che prevedono l'eventuale possesso di requisiti professionali e/o morali, l'iscrizione in albi e registri, autorizzazioni o comunicazioni particolari da, rispettivamente, richiedere o effettuare prima di iniziare l'attività.

Si ricorda che la maggior parte delle attività soggette all'iscrizione presso il Registro delle Imprese non necessita di requisiti professionali specifici, è comunque opportuno, per evitare che venga respinta la richiesta di inizio attività, verificare quanto richiesto per l'iscrizione consultando il **Manuale Informatico della Documentazione sulle Attività (MIDA)**.



DIMENSIONI DELL'IMPRESA

Il Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005 ha recepito, a livello nazionale, quanto definito dalla Commissione Europea, introducendo nel nostro Paese i nuovi parametri finalizzati alla **determinazione della dimensione aziendale** ai fini della concessione di aiuti alle attività imprenditoriali, che si applicano alle imprese di tutti i settori produttivi.



DIMENSIONI DELL'IMPRESA

- **microimpresa**

1) **meno di 10 occupati** e, 2) un fatturato annuo (corrispondente alla voce A.1 del conto economico redatto secondo la vigente norma del codice civile) o, in alternativa, un totale di bilancio annuo (corrispondente al totale dell'attivo patrimoniale) non superiore a **2 milioni di euro**

- **piccola impresa**

1) **meno di 50 occupati** e, 2) un fatturato annuo, o, in alternativa, un totale di bilancio annuo non superiore a **10 milioni di euro**

- **media impresa**

1) **meno di 250 occupati** e, 2) un fatturato annuo non superiore a **50 milioni di euro**, o, in alternativa, un totale bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. Nelle tre tipologie i due requisiti sub 1) e 2) sono cumulativi, nel senso che entrambi devono sussistere. Da sottolineare come per numero di occupati si intende il numero delle cosiddette “Unità Lavorative Anno” (ULA) vale a dire il numero medio mensile dei dipendenti occupati a tempo pieno durante l’anno.



TIPOLOGIE D'IMPRESA

Altra scelta importante per l'inizio dell'attività è quella rivolta all'analisi della **forma d'impresa** più consona a soddisfare, e realizzare, le aspettative del nuovo imprenditore.

L'impresa può infatti essere esercitata sia da una **persona fisica** che da una **persona giuridica**. Si parla di **impresa individuale** quando il soggetto che svolge l'attività è una persona fisica che risponde coi propri beni delle obbligazioni della stessa: in tal caso non c'è quindi un'autonomia patrimoniale dell'impresa rispetto ai beni dell'imprenditore.



TIPOLOGIE D'IMPRESA – KEY TAKEAWAYS



Se l'impresa è esercitata da una **persona giuridica** questa assume invece una veste societaria, che può essere di varia natura:

la società di persone: caratterizzata da un'autonomia patrimoniale imperfetta, in cui cioè il patrimonio della società non è perfettamente distinto da quello dei soci

la società di capitali: soggetto giuridico che gode di autonomia patrimoniale perfetta con quindi il patrimonio sociale distinto da quello dei soci

la società cooperativa: rappresenta una particolare forma societaria, le cui peculiarità sono connesse allo scopo mutualistico che persegue



TIPOLOGIE D'IMPRESA – KEY TAKEAWAYS



Le forme giuridiche

Le differenti forme giuridiche previste dal Codice Civile sono:

- **ditta individuale**
- **impresa familiare**
- **società di persone:**
 - società semplice
 - società in nome collettivo
 - società in accomandita semplice
- **società di capitali:**
 - società a responsabilità limitata
 - società a responsabilità limitata semplificata
 - società per azioni
 - società in accomandita per azioni
- **società cooperativa**
- **impresa artigiana**
- **impresa agricola**
- **associazione in partecipazione.**



TIPOLOGIE D'IMPRESA – KEY TAKEAWAYS

	Società di persone	Società di capitali		Società di persone	Società di capitali
Autonomia patrimoniale	Impresa collettiva con autonomia patrimoniale "imperfetta"	Impresa collettiva con autonomia patrimoniale "perfetta"	Poteri di controllo	Spettano a tutti i soci	Oltre ai soci spetta a certe condizioni ad altri soggetti (collegio sindacale, ecc.)
Iscrizione Registro Imprese	Le snc e le sas vengono iscritte nel registro nella sezione ordinaria mentre le ss in una sezione speciale	La società acquista personalità giuridica unicamente al momento dell'iscrizione del registro	Responsabilità soci	Illimitata e solidale con esclusione dei soci accomandanti della sas	Limitata al conferimento con esclusione dei soci accomandatari dalla sapa
Capitale sociale	Non è previsto un capitale sociale minimo	È previsto un capitale sociale minimo di 10.000 euro per le SRL e di 50.000 euro per le SpA	Modifica del contratto di società	Decide l'unanimità dei soci	Decide l'assemblea qualificata dei soci
Poteri di amministrazione	Spettano a tutti i soci illimitatamente responsabili	Spettano all'organo amministrativo	Attribuzione reddito società	Indipendentemente dall'effettiva percezione viene tassato in capo ai soci	Il socio è sottoposto a tassazione solo sulla parte di utili effettivamente distribuita



TIPOLOGIE D'IMPRESA – COME DECIDERE?

Anzitutto bisogna chiarire che non esiste una forma d'impresa a priori più conveniente di un'altra: la valutazione di “convenienza” va fatta di volta in volta in relazione alla tipologia del progetto imprenditoriale e al tipo di scenari che si pensano realizzabili nel corso dell'attività.

L'ampia scelta richiede quindi un'attenta valutazione dei pro e dei contro di ciascuna alternativa.

La prima possibilità con cui confrontarsi è generalmente quella delineata dall'**impresa individuale**, che è la forma più semplice ed è quella che richiede meno impegno dal punto di vista delle procedure amministrative necessarie per la costituzione.

I costi infatti sono ridotti e l'imprenditore si trova nella possibilità di prendere con la massima libertà tutte le decisioni che ritiene opportune.



TIPOLOGIE D'IMPRESA – COME DECIDERE?

Per contro il rischio imprenditoriale rimane in capo interamente al titolare che, specialmente dopo qualche anno di attività, con il conseguente sviluppo sul mercato e la maggiore articolazione della gestione interna a ciò conseguente, può pentirsi di non aver subito scelto lo strumento societario per la creazione della propria attività; uno strumento sicuramente più complesso ma che permette una gestione organizzativa e strutturale che meglio si adatta ad imprese di medio/grandi dimensioni.



TIPOLOGIE D'IMPRESA – COME DECIDERE?

Se osserviamo lo strumento societario sono sostanzialmente due le alternative con cui i nuovi imprenditori si confrontano: la società di persone o di capitali.

Nella scelta, al di là delle caratteristiche insite di ciascun tipo di società, molteplici sono i fattori da prendere in considerazione per ottimizzare i vantaggi e ridurre i costi e i rischi, di una o dell'altra scelta, vediamone a grandi linee alcuni.

Ad esempio:

EFFETTI FISCALI. La differenza fondamentale è che per le società di persone la tassazione avviene in capo ai soci, mentre per quelle di capitali ricade direttamente sulla società. In altre parole nella società di persone il socio è soggetto alla tassazione dell'intero utile sia nel caso che venga distribuito che accantonato, mentre nelle società di capitali è la società che viene tassata sul reddito prodotto, mentre il socio è sottoposto a tassazione solo sulla parte di utili effettivamente distribuiti.



TIPOLOGIE D'IMPRESA – COME DECIDERE?

RICHIESTA FINANZIAMENTI. Le società di capitali sono in genere da preferire quando si voglia accedere a ingenti finanziamenti da più sottoscrittori, le quote societarie sono facilmente trasferibili, mentre la forma della società per azioni è l'unica possibile per coloro che vogliono quotarsi in borsa.

ADEMPIMENTI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI. Capitale minimo richiesto per la costituzione delle società di capitali. Le società di capitali richiedono un maggior carico di adempimenti e quindi maggiori costi, inoltre non possono adottare la contabilità semplificata.



TIPOLOGIE D'IMPRESA – COME DECIDERE?

RESPONSABILITÀ PATRIMONIALE. Rispetto alle società di persone quelle di capitale garantiscono però che il rischio imprenditoriale sia al massimo pari al capitale sociale sottoscritto, dato che il patrimonio dei soci rimane distinto da quello della società, e solo su quest'ultimo si possono rivalere i creditori. Al contrario, i soci delle società di persone sono responsabili, con tutto il loro patrimonio personale, delle obbligazioni assunte dalla società, quindi, in caso di fallimento, anche i soci falliscono insieme alla società.

RESPONSABILITÀ SOLIDALE DEI SOCI. Nelle società di persone occorre attentamente valutare il grado di fiducia nelle persone con le quali abbiamo intenzione di realizzare il progetto d'impresa, dato che la normativa prevede l'assunzione della responsabilità solidale e illimitata dei debiti sociali, anche per gli altri soci.



TIPOLOGIE D'IMPRESA – COME DECIDERE?

CAPITALE INVESTITO. In presenza di responsabilità illimitata e solidale il rischio d'impresa aumenta proporzionalmente al crescere dei mezzi necessari per la gestione dell'impresa, perciò anche il capitale investito può rappresentare un attore condizionante la scelta della forma societaria.



UNIVERSITÀ
DI TORINO

COMPETENZE GESTIONALI

Federico de Andreis
federico.deandreis@unito.it

PARTE 2 – Il Bilancio



CONTENUTI

Definizione del bilancio

Composizione del bilancio

Quando si deposita il bilancio?

Principi di redazione

Il bilancio forma ordinaria

Il bilancio abbreviata

Il bilancio delle micro-impres

Il bilancio finale di liquidazione



DEFINIZIONE DI BILANCIO

Il **Bilancio d'esercizio** è l'insieme dei **documenti contabili** che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso.



COMPOSIZIONE DEL BILANCIO AZIENDALE

Il bilancio è un documento formato da tre parti:



Stato Patrimoniale



Conto Economico



Nota Integrativa

+Rendiconto finanziario che misura i flussi di cassa registrati nel corso dell'anno. Solamente nel 2015 è diventato uno dei prospetti di bilancio previsti dal codice civile.



COMPOSIZIONE DEL BILANCIO AZIENDALE

L'obbligo di predisporre i 4 documenti non vale per tutte le imprese allo stesso modo.

Esistono delle differenze basate sulle dimensioni aziendali.

	Conto Economico	Stato Patrimoniale	Nota Integrativa	Rendiconto Finanziario
Micro impresa	SI	SI	NO	NO
Piccola impresa	SI	SI	SI	NO
Media impresa	SI	SI	SI	SI
Grande impresa	SI	SI	SI	SI



COMPOSIZIONE DEL BILANCIO AZIENDALE



Stato Patrimoniale Rappresenta la situazione aziendale alla chiusura dell'esercizio: in tale prospetto deve essere evidenziata la situazione patrimoniale e finanziaria della società che compone l'attivo, quella che compone il passivo e, come differenza tra le due, il patrimonio netto. Lo stato patrimoniale è suddiviso in due sezioni: attivo e passivo.

Attivo – Tutti i beni e le proprietà possedute dall'azienda (fabbricati, macchinari, attrezzature) utilizzati per l'esercizio dell'attività, i crediti dell'azienda nei confronti di terzi (clienti, etc.), le disponibilità liquide (cassa, saldi attivi dei conti correnti).

Passivo – Debiti dell'azienda verso terzi (fornitori, banche, ...). Il capitale netto indica il debito ideale della società verso i suoi proprietari, ed è costituito dalle riserve e dal capitale sociale.



COMPOSIZIONE DEL BILANCIO AZIENDALE



Conto Economico

Fornisce informazioni in merito alla situazione economica della società, tramite l'indicazione dei costi sostenuti e dei ricavi conseguiti dall'azienda nel corso dell'esercizio: dalla differenza tra costi e ricavi deriva l'utile o la perdita dell'esercizio.

L'elemento di raccordo tra il conto economico e lo stato patrimoniale è rappresentato dall'utile dell'esercizio (o la perdita) che se non distribuito ai soci entrerà a far parte del patrimonio dell'azienda nell'ambito del capitale netto.



COMPOSIZIONE DEL BILANCIO AZIENDALE

Nota Integrativa

E' un documento che fa parte integrante del bilancio d'esercizio: in esso devono essere riportate tutte le informazioni che consentono una più veritiera e corretta rappresentazione della situazione economica patrimoniale e finanziaria della società, quali ad esempio l'illustrazione dei criteri contabili adottati, l'indicazione delle informazioni, dei dettagli e delle motivazioni relative all'iscrizione di alcune voci dello stato patrimoniale e del conto economico e altre informazioni di varia natura.



QUANDO SI DEPOSITA IL BILANCIO AZIENDALE?

In base a quanto stabilito nello statuto, i soci approvano annualmente il bilancio entro 120 o 180 giorni dalla data di fine esercizio, ed entro 30 gg. dalla data di approvazione, l'amministratore provvede al deposito dello stesso presso il Registro Imprese competente.

Esempio di termini per il deposito Bilancio:

Scadenza al 31/12	Approvazione entro 120 giorni (30 Aprile)	Deposito entro 30 giorni dall'approvazione (max 30 Maggio)
Scadenza al 31/12	Approvazione entro 180 giorni (30 Giugno)	Deposito entro 30 giorni dall'approvazione (max 30 Luglio)



QUANDO SI DEPOSITA IL BILANCIO AZIENDALE?

A seguito dell'abolizione del libro soci, le Società a Responsabilità Limitata non sono più tenute al deposito dell'elenco soci.

Le Società Per Azioni sono tenute invece a riconfermare l'assetto societario relativo all'esercizio precedente se non ha subito variazioni, oppure a depositare le variazioni intervenute nel periodo tra la data di approvazione del bilancio dell'anno precedente e la data di approvazione del bilancio in deposito.



PRINCIPI DI REDAZIONE

I principi di redazione fissati dal codice civile (art 2423 bis del c.c.) sono:

continuità;

prudenza;

competenza;

separazione;

costanza;

prevalenza della sostanza sulla forma.



PRINCIPI DI REDAZIONE

Continuità Tutte le valutazioni devono essere effettuate con il presupposto del funzionamento aziendale, nella prospettiva che l'azienda continui nel tempo la sua attività nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato. Tutto questo significa che le valutazioni non devono essere effettuate come se si volesse liquidare il patrimonio vendendo tutti i beni, e pagando tutti i debiti, ma tenendo presente le evoluzioni future cui parteciperanno i beni oggetto di valutazione.

Prudenza Nella determinazione del reddito: contabilizzando le perdite e gli oneri anche se incerti e solo presunti; contabilizzare componenti positivi solo se effettivamente realizzati alla chiusura dell'esercizio; non contabilizzare utili derivanti da incrementi patrimoniali che non siano certi e durevoli; si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza anche se conosciuti dopo la chiusura dell'esercizio.



PRINCIPI DI REDAZIONE

Competenza Economica Riporta al concetto aziendale conosciuto: si deve tener conto degli oneri e dei ricavi, indipendentemente dal pagamento e dall'incasso, solamente se imputabili economicamente all'esercizio; i costi di competenza sono quelli maturati nell'esercizio relativi a beni e servizi utilizzati nel periodo considerato; i ricavi si considerano di competenza quando sono maturati nell'esercizio e hanno avuto il correlativo costo.

Separazione Affinché l'informazione fornita dal bilancio sia corretta occorre che, se in una voce di bilancio sono compresi elementi eterogenei, questi vengano valutati separatamente gli uni dagli altri e non compensati.

Costanza Per limitare la possibilità di manovra, (cambiare di anno in anno a seconda della convenienza, i criteri di valutazione) di coloro che redigono il bilancio e per consentire la comparabilità dei bilanci nel tempo e fra aziende dello stesso settore, non è consentito, se non in casi eccezionali, di modificare i criteri di valutazione.



PRINCIPI DI REDAZIONE

Prevalenza della sostanza sulla forma Introdotto con D. Lgs. n.6/2003 e diffuso nei principi contabili nei Paesi di diritto anglosassone (substance over form), afferma che la valutazione delle voci nelle quali registrare le operazioni è determinata dalla loro funzione economica: se il rapporto tra le parti si svolge nel rispetto del contratto sottoscritto ma in modo da realizzare un altro tipo di contratto sotteso (eventualmente in presenza di altri contratti che valutati tutti assieme equivalgono ai flussi finanziari di un'operazione differente), la contabilizzazione è determinata da quest'ultimo.



FORMA ORDINARIA

L'art. 2423 c.c., in vigore dal 2016, al primo comma stabilisce che gli amministratori devono redigere il bilancio d'esercizio in **forma ordinaria**, costituito da:

Stato Patrimoniale

Conto Economico

Rendiconto Finanziario (Prospetto Contabile)

Nota Integrativa

Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.

Il bilancio in forma ordinaria riguarda le Società quotate in Borsa che hanno emesso titoli negoziati in mercati regolamentati o che superano i limiti per redigere il bilancio in forma abbreviata.



FORMA ABBREVIATA

Il bilancio in forma abbreviata può essere al solito redatto dalle Società di capitali che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti (piccole imprese):

totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale: 4.400.000 €

ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 €

dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

Il **bilancio abbreviato** è composto da:

Stato Patrimoniale

Conto Economico

Nota Integrativa



MICRO-IMPRESA



Sono considerate micro-imprese le società che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale: 175.000 €

ricavi delle vendite e delle prestazioni: 350.000 €

dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità.

Le micro-imprese sono esonerate dalla redazione del Rendiconto Finanziario (Prospetto Contabile) della Nota Integrativa e dalla relazione sulla gestione.

quando in calce allo Stato Patrimoniale risultino le informazioni previste dal primo comma dell'art. 2427 c.c., n° 9 (l'importo complessivo degli impegni, delle garanzie e delle passività potenziali non risultanti dallo Stato Patrimoniale) e n° 16 (l'ammontare dei compensi, delle anticipazioni e dei crediti concessi agli amministratori ed ai sindaci);

quando in calce allo Stato Patrimoniale risultino le informazioni richieste dall'art. 2428 c.c., n° 3 (il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società) e n° 4 (il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio).



MICRO-IMPRESA



Nelle **micro-imprese** pertanto il bilancio d'esercizio può essere composto soltanto dallo **Stato Patrimoniale** e dal **Conto Economico**, per i quali sono previsti forma, struttura e contenuti uguali a quelli del bilancio in forma abbreviata.

Nel caso in cui le imprese che rientrano nella classe delle micro-imprese volessero comunque presentare il bilancio completo di Nota Integrativa ed eventuale Rendiconto Finanziario, dovranno redigere e depositare il bilancio in forma abbreviata usando la relativa tassonomia.

Al pari delle piccole imprese, anche le microimprese potranno comunque presentare il bilancio in forma ordinaria.

FINALE DI LIQUIDAZIONE

Con la redazione del bilancio finale di liquidazione si esaurisce l'informativa contabile nelle imprese soggette a procedura di liquidazione.

Compiute tutte le operazioni liquidatorie, i liquidatori hanno l'obbligo di redigere il bilancio finale, indicando la parte spettante a ciascun socio o azione nella divisione dell'attivo.

La normativa **non prevede**, per la redazione del bilancio finale di liquidazione, **uno schema rigido** così come previsto per il bilancio di esercizio.

Viene quindi lasciata libertà nello schema di redazione con l'unica previsione di rappresentare il capitale eventualmente residuo dalla gestione liquidatoria dell'impresa con l'indicazione delle quote di riparto finale spettanti a ciascuno dei soci.



FINALE DI LIQUIDAZIONE

Il documento contabile per dirsi completo deve:

quantificare il **patrimonio attivo finale da ripartire**
esporre il **piano di riparto** che evidenzi il diritto dei soci sulle quote di
liquidazione
permettere agli **organi di controllo** di esprimere il loro parere.

FINALE DI LIQUIDAZIONE

Predisposto il bilancio finale di liquidazione, i liquidatori debbono adempiere al regime di pubblicità legale in modo da permettere ai soci di proporre reclamo dinanzi al Tribunale nel termine di novanta giorni.

Il bilancio finale di liquidazione non necessita dell'approvazione da parte dell'assemblea dei soci, ma al contrario del bilancio di esercizio si procede in modo presuntivo, per cui il mancato reclamo dei soci nei termini di cui all'articolo 2493 c.c., porta all'approvazione del bilancio.

Il deposito del bilancio finale di liquidazione, a differenza del bilancio annuale, rientra tra gli adempimenti compresi nella Comunicazione Unica.

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



Il bilancio d'esercizio è il documento che **rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda** al termine del periodo amministrativo e il risultato economico d'esercizio

Per giungere alla sua determinazione bisogna rispettare alcune fasi:

- redazione dell'inventario d'esercizio;
- registrazione delle scritture di assestamento;
- determinazione del saldo dei conti;
- redazione della situazione contabile;
- chiusura dei conti nel conto economico di fine anno e nello stato patrimoniale.

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



I documenti che devono essere redatti, nell'ordinamento italiano (e dunque nello standard italiano), sono:

lo stato patrimoniale

il conto economico

la nota integrativa

il rendiconto finanziario

ulteriore documento giudicato di complemento è la **relazione sulla gestione**; anche se non è parte integrante del bilancio, assolve a una funzione descrittiva ed esplicativa e completa le informazioni desunte dallo stato patrimoniale (SP), dal conto economico (CE), dalla nota integrativa (NI) e dal rendiconto finanziario (RF).

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



Redazione del bilancio - **obiettivi:**

1 rispondere agli obblighi contabili e fiscali previsti dal codice civile e **2** mettere a disposizione di operatori esterni ed interni all'impresa (fornitori, creditori, risparmiatori, analisti finanziari, Stato, soci, dipendenti) informazioni sull'andamento dell'impresa.

La disciplina del bilancio è contenuta agli artt. 2423-2435 ter del codice civile.

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



Lo **stato patrimoniale** è il documento che definisce la situazione patrimoniale di una società in un determinato momento ed è costituito da **sezioni contrapposte**, a sinistra vi è l'attivo e a destra il passivo.

Nell'attivo vengono inserite le attività o investimenti, nel passivo le fonti di finanziamento, ossia le passività e il capitale netto.

Fra le attività o investimenti possono essere presenti: liquidità immediate; liquidità differite; rimanenze (che possono essere riassunte con la voce attività correnti o attivo circolante); immobilizzazioni tecniche (materiali e immateriali); immobilizzazioni finanziarie, che possono essere riassunte nella voce attività fisse (o attivo immobilizzato).

Fra le fonti di finanziamento possono essere presenti: passività a breve scadenza; passività a media e lunga scadenza (che rappresentano le fonti esterne); capitale sociale; riserve di utili, che rappresentano le fonti interne.

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



Il **conto economico** è il documento del bilancio che contiene i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio, redatto in maniera a scalare e classificato in base alla natura delle voci.

È composto da quattro sezioni: A) Valore della Produzione, B) Costi della produzione, C) Proventi e Oneri Finanziari, D) Rettifiche di valore di attività finanziarie e il risultato d'esercizio. Precedente ai bilanci che partono dalla data del 1° gennaio 2016 era prevista anche la sezione E) Proventi e Oneri Straordinari, sezione eliminata in base al d.Lgs. n. 139 del 2015.

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



La **nota integrativa** illustra le decisioni prese dagli amministratori dell'impresa nel redigere il bilancio, in modo da favorirne l'intelligibilità, spiegando dettagliatamente le voci inserite nello stato patrimoniale e nel conto economico.

La nota integrativa svolge quindi:

Una funzione descrittiva di voci iscritte nei documenti contabili del bilancio

Una funzione esplicativa delle decisioni assunte in sede di valutazioni

Una funzione informativa e integrativa per quei dati che per la loro natura qualitativa o extracontabile non fanno parte dello stato patrimoniale e del Conto economico.

Le società che redigono il bilancio in forma abbreviata secondo l'art. 2435-bis, possono omettere alcune voci come indicato nell'art. 2435-bis comma 3.

Abbiamo una suddivisione tra Contenuto Obbligatorio e Contenuto Omissibile

BILANCIO – KEY TAKEAWAYS



Il **rendiconto finanziario** è stato introdotto con il decreto legislativo 18 agosto 2015 n. 139 di riforma del bilancio tra i libri obbligatori.

Strumento che ha lo scopo principale di visualizzare l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci, secondo quanto riportato dal nuovo articolo 2425-ter del codice civile introdotto dallo stesso D.Lgs. 139/2015.

UN ESEMPIO PER CAPIRE



Dinamica familiare attraverso i prospetti di stato patrimoniale e conto economico.



STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		PASSIVO	
Casa	180	Mutuo casa	100
Auto	20		
Risparmi investiti	30		
Liquidità sul conto	5	Patrimonio netto	135
Totale attivo	235	Totale passivo	235

In questo esempio abbiamo una famiglia che da un lato è proprietaria di una casa, un'auto, e ha del denaro in banca suddiviso tra risparmi investiti e liquidità sul conto corrente.

Dall'altro lato ha il mutuo residuo sulla casa. Il patrimonio netto è calcolato per differenza tra voci attive e passive e misura la ricchezza che questa famiglia è riuscita ad accumulare nel tempo. Si tratta della fotografia di un determinato momento.

UN ESEMPIO PER CAPIRE



CONTO ECONOMICO			
COSTI		RICAVI	
Spese alimentari	12	Stipendio marito	18
Spese vacanze	3	Stipendio moglie	10
Spese vestiario	3		
Spese mediche	1		
Altre spese	4		
Ammortamento auto	2		
Utile d'esercizio	3		

Il conto economico contiene la somma dei ricavi e di tutti i costi sostenuti nel corso dell'anno. La differenza tra ricavi e costi determina l'utile.

La differenza fondamentale tra i due prospetti è questa:

lo stato patrimoniale misura la ricchezza e i debiti accumulati in più anni;

il conto economico mostra i ricavi generati e i costi sostenuti nel corso di un singolo anno; questo prospetto si azzerà all'inizio di ogni anno.



5 STEP PER LEGGERE IL BILANCIO



1 Parti dal conto economico

Abbiamo visto che il bilancio è composto da quattro documenti. Per imparare a conoscerli bene è meglio approfondirne uno alla volta.

Il conto economico è il prospetto più intuitivo. Contiene costi e ricavi, ovvero voci generate da vendite e acquisti.

È il documento che l'imprenditore si abitua a conoscere per primo.

Infatti, per misurare l'andamento dell'impresa, nel corso dell'anno chiede al commercialista (o alla propria contabilità) una stampa del conto economico



5 STEP PER LEGGERE IL BILANCIO



2 Raggruppa le voci e semplifica

Lo schema di conto economico utilizzato per finalità fiscali non è adatto per analisi di tipo gestionale.

Occorre fare un lavoro di conversione.

Questo processo prende il nome di riclassificazione ed è composto da tre passaggi:

- raggruppare le voci in poche categorie (classi);
- disporle in maniera differente;
- calcolare alcuni valori intermedi.



5 STEP PER LEGGERE IL BILANCIO



Criterio adottato per raggruppare le varie voci del conto economico:

RICAVI: valori registrati tramite fatture di vendita;

COSTI DELLA PRODUZIONE: i costi relativi all'acquisto dei fattori produttivi direttamente impiegati per la realizzazione del prodotto. Nel bilancio sono indicati come acquisti di materie prime, lavorazioni esterne, eccetera. Essendo proporzionali alle quantità prodotte rappresentano la componente più rilevante dei costi variabili;

COSTI GENERALI: costi in qualche modo inerenti alla struttura dell'azienda. In questo gruppo si collocano le spese che sono stimabili già all'inizio dell'anno, si tratta quindi di costi fissi;

COSTI DEL PERSONALE: salari e stipendi, oneri sociali e accantonamento TFR. Quest'ultima voce va conteggiata come costo ogni anno anche se l'uscita di cassa vera e propria si verifica solo al momento della cessazione del rapporto;



5 STEP PER LEGGERE IL BILANCIO



AMMORTAMENTI: è una voce riferita ai beni strumentali (macchinari, impianti, attrezzature, eccetera) e misura il deprezzamento annuo.

ONERI FINANZIARI: costi per interessi relativi alle operazioni di finanziamento e credito bancario;

TASSE: imposte e tasse finiscono in questa sezione.

Risultato



COSTI	RICAVI
Costi di produzione	Ricavi da vendite
Costi generali	
Costi del personale	
Ammortamenti	
Oneri finanziari	
Imposte e tasse	
Utile d'esercizio	



5 STEP PER LEGGERE IL BILANCIO



3 Allarga la prospettiva

Per misurare lo stato di salute di un'azienda, un solo bilancio non basta.

Due aziende, osservando ciò che è accaduto in quest'anno, hanno un andamento identico, ottengono risultati analoghi e godono dello stesso stato di salute.

Può cambiare la situazione se si allarga la prospettiva ad esempio a 2/3 anni.

4 Calcola i risultati intermedi

5 Usa i valori percentuali (%): è molto più semplice

Tante persone vanno in confusione con il bilancio di un solo anno. Se poi consideriamo un periodo di 3-4 anni, tanti numeri possono davvero risultare complicati.



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

COMPETENZE GESTIONALI

Federico de Andreis
federico.deandreis@unito.it

PARTE 3 – Impresa ed ambiente



CONTENUTI

L'impresa come sistema aperto

Stakeholder approach

La necessità di nuove visioni e competenze

La valenza strategica delle risorse umane

Le competenze dell'imprenditore

Il saper delegare ed i vantaggi della delega

La delega nelle organizzazioni

L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO

Le aziende/le imprese rappresentano **il cuore del sistema economico**, quindi di quel sistema di relazioni tra attività economiche diverse.

Di conseguenza, ritenere possano operare estraniandosi completamente dal contesto e dall'ambiente che la circonda è assolutamente poco realistico.

SISTEMI APERTI -> **fortemente influenzati** dall'ambiente esterno: basti semplicemente pensare che gli input della produzione aziendale provengono dall'ambiente esterno e gli output della produzione vengono ceduti all'ambiente esterno.



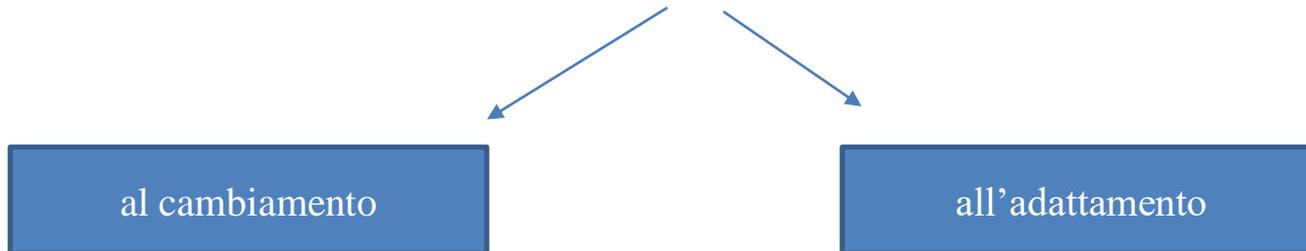


L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO

L'impresa è infatti in continua relazione ed **interdipendenza** con numerose variabili e soggetti esterni.

I confini dell'impresa sono quindi permeabili e per questo gli elementi che compongono l'azienda devono essere in **continua evoluzione e cambiamento**.

Questo comporta che l'impresa oltre che essere un sistema **aperto**, sia anche un sistema **dinamico** che, soprattutto negli attuali contesti competitivi, deve necessariamente sviluppare una certa **flessibilità**





L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO

Che cosa implica questa necessità di flessibilità?

Il **rapporto** tra gli elementi interni ed esterni deve essere **flessibile**: i mutamenti delle tecnologie influenzano i sistemi di trasformazione degli input, l'evolversi delle tendenze sociali fa mutare gli output da produrre, vengono introdotti continuamente nuovi standard ambientali o nuove norme legislative.

La continua relazione con il **macro-ambiente** determina un certo grado di sensibilità dell'azienda verso i cambiamenti ed i mutamenti esterni ed indipendenti dalla volontà del management; questo significa che devono essere preventivate una serie di possibili turbolenze verso le quali l'azienda/impresa deve reagire in un'ottica dinamica e proattiva.

- ✓Quindi, l'azienda/impresa deve essere in grado di:
 - gestire le relazioni interne e con il macro-ambiente;
 - gestire le possibili turbolenze e gli eventuali cambiamenti

L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO

Cosa si intende per ambiente esterno?

L'ambiente è il sistema delle **condizioni** e dei **fenomeni** esterni all'azienda che ne influenzano la struttura e la dinamica interna.



L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO



MACRO-AMBIENTE ESTERNO

Sistema normativo: l'insieme delle norme giuridiche che regolano la vita di una comunità all'interno di un sistema giuridico (ad esempio uno Stato).

Sistema economico: la rete di interdipendenze ed interconnessioni tra operatori o soggetti economici che svolgono le attività di produzione, consumo, scambio, lavoro.

Sviluppo tecnologico: l'applicazione delle scoperte scientifiche ai processi produttivi o ai mercati di sbocco dei prodotti. Il progresso tecnologico consente alle imprese di ridurre i costi di produzione o di creare nuovi mercati o segmenti di mercato in cui operare.

Scenario competitivo: l'insieme dei possibili concorrenti e di tutti gli attori o fenomeni che possono influenzare la redditività del settore.



L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO

Sistema politico-istituzionale: il sistema che impone leggi, norme e regole all'interno di un contesto di riferimento.

Sistema sociale: il complesso delle relazioni che si stabiliscono tra gli individui e i gruppi che compongono la società.

AMBIENTE DI RIFERIMENTO (INTERNO)

Struttura e processi: gli elementi dell'azienda si combinano tra di loro in processi produttivi ai quali è necessario impostare una struttura.

Persone: il capitale umano di un'azienda è una delle risorse più strategiche che possiede.

L'IMPRESA COME SISTEMA APERTO



Struttura e processi: gli elementi dell'azienda si combinano tra di loro in processi produttivi ai quali è necessario impostare una struttura.

Persone: il capitale umano di un'azienda è una delle risorse più strategiche che possiede.

Tecnologia: le tecniche con le quali vengono trasformati gli input dell'azienda e anche quelle applicate agli output finali.

Ruoli e strategie: le strategie e le decisioni in azienda sono stabilite in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Cultura interna: il clima e l'ambiente nel quale si creano delle relazioni.

STAKEHOLDER APPROACH



L'impresa è quindi un sistema aperto che si confronta con una pluralità di soggetti ed individui che sono in qualche modo interessati o condizionati o influenzati dalla sua attività.

Questi soggetti sono chiamati **stakeholder**. Questo termine indica genericamente un soggetto (o un gruppo di soggetti) influente nei confronti di un'iniziativa economica, che sia un'azienda o un progetto.

STAKEHOLDER APPROACH



Cos'è che manda avanti un'azienda/impresa e ne fa gli interessi?

Fino al 1984, probabilmente, non si sarebbero sollevati dubbi: l'economia. Con la teoria degli stakeholder esposta da **Robert Edward Freeman** ("Strategic Management: a Stakeholder Approach", la prospettiva cambia in modo sostanziale.



I rapporti strettamente economici o di elargizione-fruizione di servizi non sono l'unica sfera che l'organizzazione (sia essa azienda privata o ente pubblico) deve curare.

STAKEHOLDER APPROACH



Chi sono gli stakeholder?

Teoria degli stakeholder: si traduce spesso con teoria dei portatori d'interesse nei confronti di un'impresa (intesa in senso ampio).

 Il peso di tali portatori d'interesse può, nel breve o nel lungo periodo, influire sull'esistenza dell'impresa stessa.

INTERNI

ESTERNI

PRIMARI

SECONDARI



STAKEHOLDER APPROACH

I clienti, i fornitori, l'ambiente sociale, il governo, i creditori possono essere un esempio di portatori d'interesse **esterni**; proprietari, manager e impiegati sono gli stakeholder **interni** all'impresa.

Molti degli interessi di cui sono portatori i soggetti appena elencati, sono in contrasto tra di loro. Da qui la peculiarità della teoria degli stakeholder, nella quale l'impresa risulta come un **equilibrio sottile** tra i costi-benefici di tutte le **forze in campo**.

Gli stakeholder **interni** sono quei soggetti, singoli o gruppi, che partecipano alla gestione dell'azienda. Possono influenzare e possono essere influenzati dal successo o dal fallimento dell'entità perché hanno un interesse acquisito nell'organizzazione.

Gli stakeholder **esterni** sono quelle parti interessate, che non fanno parte del management, ma che sono indirettamente interessate dall'operato dell'azienda. Sono le parti esterne che fanno parte dell'ambiente aziendale.

STAKEHOLDER APPROACH

Gli stakeholder sono divisi in **primari** (in senso stretto) o **secondari** (in un senso più ampio) che sono tutti quegli attori che hanno un interesse nell'azienda, ma senza cui essa può sopravvivere.



Il fine dell'impresa è massimizzare la soddisfazione degli interessi del soggetto economico (persone che hanno il potere di assumere le decisioni di maggiore portata), compatibilmente **con un adeguato grado di soddisfazione** degli altri stakeholder (es. clienti, fornitori, dipendenti).



STAKEHOLDER APPROACH – VISIONE DELL'IMPRESA

L'impresa risulta quindi essere costituito da un insieme di risorse e di attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività, collegato, attraverso altre relazioni, a vari soggetti esterni:

per questo è una entità che va compresa rispetto al suo contesto economico, geografico e storico, dal quale è condizionata e sul quale esercita la sua influenza.

Va quindi studiata/compresa come un sistema cognitivo, in quanto essa **apprende e matura** progressivamente un certo grado di conoscenza che è alla base del suo operare.

È un sistema **complesso** in quanto è composta da un gran numero di parti che interagiscono in modo non semplice/lineare, e sono in rapporto tra loro e **gerarchico**, dal momento che gerarchica favorisce l'evoluzione del sistema stesso poiché aumenta le sue capacità di adattamento (**che però deve adattarsi**).



**NECESSITA' -> NUOVE VISIONI D'IMPRESA E NUOVE
COMPETENZE**

VALENZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE



[Ogni azienda è unica in quanto è composta da un particolare insieme di risorse]

Le risorse umane **hanno valenza strategica** per l'impresa -> l'analisi e l'attenta gestione del potenziale competitivo delle proprie risorse ed in particolare di quelle che generano un differenziale di competitività sostenibile nel tempo.

Tale cambiamento di prospettiva si fonda prevalentemente sui contributi della **Resource-based View Theory** che riconoscono al capitale umano il ruolo di variabile chiave all'interno della strategia competitiva aziendale determinando la fonte di un vantaggio competitivo durevole, rappresentando la risorsa unica e difficilmente imitabile, da sostenere con opportuni investimenti in formazione e piani di sviluppo, in quanto condizione essenziale per porre in essere strategie in grado di differenziare l'impresa dai propri concorrenti e quando i competitor non sono in grado di duplicare i benefici di tale strategia.



VALENZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

La teoria definisce che le caratteristiche che queste risorse interne devono possedere per essere fonte di un vantaggio competitivo durevole sono:

L'eterogeneità

L'imperfetta mobilità

***L'imperfetta mobilità delle risorse è rivolta a far permanere l'eterogeneità delle stesse che consente la costituzione del vantaggio competitivo durevole.



VALENZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

Le risorse devono essere:

- 1 Valutabili,
- 2 Rare (non possedute da un ampio numero di imprese concorrenti),
- 3 Imperfettamente imitabili.

La presenza di **barriere all'imitazione** si realizza dalla combinazione di tre elementi:

- 1 La presenza di condizioni storiche uniche (natura contestuale dell'impresa, nello spazio e nel tempo).
- 2 Ambiguità causale tra le risorse possedute e il vantaggio competitivo dell'impresa: si sottolinea il fatto che se il legame tra le risorse dell'impresa e il suo vantaggio competitivo non è compreso chiaramente, diventa difficile per i concorrenti individuare quali risorse tentare di duplicare.
- 3 Complessità sociale delle risorse che generano tale vantaggio, ossia dall'esistenza di relazioni di tipo complesso che vincolano l'imitabilità delle risorse, come le relazioni interpersonali tra i manager dell'impresa, cultura e reputazione



LE COMPETENZE DELL'IMPRENDITORE

Un imprenditore è quindi una risorsa di difficile imitazione, perché legata al contesto organizzativo.

COMUNICAZIONE

LEADERSHIP

CONTROLLO DEI COSTI

EFFICIENZA NELLE RIUNIONI

DIPLOMAZIA

GESTIONE DEI TEMPI

GESTIONE DEL RISCHIO

ESPERIENZA IN MATERIA



SAPER DELEGARE

“Questo è il più grande segreto che esiste nella gestione del personale: prima trovi del lavoro da fare per i tuoi collaboratori e li metti all’opera, poi ti metti a fare il tuo” (Ruggeri, 2019)

In questa citazione, si racchiude il valore che la delega riveste per ogni manager.

Il suo principale compito è infatti quello di **ottimizzare le risorse dei collaboratori** di cui il manager è responsabile, e questo può essere fatto delegando loro compiti nuovi e stimolanti.

In particolare, **delegare significa trasferire alcune delle proprie responsabilità ad uno o più collaboratori**, assicurandosi di specificare dei definiti parametri di prestazione e di garantire loro l’autorità necessaria per farsene carico.



SAPER DELEGARE

La logica insita nella delega è, a tutti gli effetti, quella della condivisione, del **management diffuso** a più livelli e non irrigidito al vertice: è quindi chiaro come la leadership “umana”, caratterizzata da capacità relazionali e dalla valorizzazione dei collaboratori, non può che vedere nella delega un ottimo strumento per attuare il proprio ruolo ed anche per raccogliere i benefici che questa porta con sé.

La delega è dunque l'assegnazione di responsabilità da parte di un dirigente a un subordinato ai fini dello svolgimento di specifici compiti.



VANTAGGI DELLA DELEGA

Mette a disposizione più tempo al manager per svolgere i compiti che richiedono il suo personale intervento e per occuparsi della crescita aziendale;

Stimola la crescita dei membri del team, grazie alle leve della motivazione e della responsabilizzazione;

Permette ai membri del team di sviluppare competenze e conoscenze che entrano a far parte del patrimonio di risorse a disposizione dell'azienda;

Consente di suddividere i carichi di lavoro in modo equilibrato, grazie all'aumento della collaborazione, accelerando così il completamento dei compiti;

La delega porta l'organizzazione nel suo insieme ad essere più funzionale e sinergica, ottimizzando tempi e costi, grazie alla logica della condivisione su cui si fonda: in questo modo, i suoi effetti positivi non si fermano solo al singolo e al gruppo di lavoro, ma si estendono a tutta l'azienda, attivando un processo di empowerment lavorativo.



VANTAGGI DELLA DELEGA

La delega ha quindi molti vantaggi e si pone spesso come una vera e propria necessità per il manager, eppure la paura di delegare può rappresentare un ostacolo a tutto questo.

Questo timore si presenta in chi delega, che può non voler cedere il proprio controllo, ma anche in chi riceve la delega, che spesso si blocca davanti a nuove sfide al di fuori della propria “comfort zone”.

È sul manager che ricade la **responsabilità dei risultati raggiunti** dai suoi collaboratori e per questo, dopo che l’incarico affidato si conclude, è utile riflettere sul processo di delega.

Il manager può chiedersi cosa avrebbe potuto fare diversamente e cosa invece ha funzionato, riflettere sul modo in cui il collaboratore ha affrontato la delega, con quali risorse e difficoltà, e considerare come questo percorso ha influito sulla relazione con il delegato.

In questo modo, si promuovono al massimo i benefici della delega creando anche un’ulteriore occasione di crescita per il team.



VANTAGGI DELLA DELEGA

La capacità di delega, così come altre capacità manageriali, può essere **appresa** e **incrementata**.

Sviluppare le competenze, la responsabilizzazione e la motivazione dei propri collaboratori dovrebbe essere uno degli obiettivi primari di aziende orientate al successo.

LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI



È necessario creare un rapporto di stima reciproca e una sintonia di vedute sulle attività che devono essere svolte.

Riuscire a creare questo tipo di rapporto con i propri collaboratori è fondamentale anche per un'efficace delega anche in presenza di un rapporto gerarchico.

La maggior parte delle attività possono essere delegate, siano esse limitate o rilevanti, semplici o complesse.

È indispensabile che il processo di delega venga condotto in maniera corretta: una delega inefficace conduce ad un alto grado di stress manageriale, alla demotivazione dello staff, alla sovrapposizione dei ruoli.

Delegare non consiste solo nell'assegnare alle persone cose da fare.



LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI

-  Non è vero che delegando si perde il controllo sulle cose, si perde solo l'onere di dover fare tutto da soli.
-  La delega consente ad ognuno di esercitare esaurientemente la propria creatività.
-  La delega favorisce lo sviluppo delle competenze e la motivazione delle persone.
-  La delega, attraverso la partecipazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, rende soddisfacente il lavoro.
-  La delega libera il tempo del manager che può dedicarsi a altre attività.
-  La delega estende i risultati del manager.
-  La delega sviluppa l'iniziativa, le capacità e le competenze del collaboratore preparando lo a future promozioni.
-  La delega spinge il potere decisionale verso il basso dove si trovano conoscenze dei fatti. *“E’ un errore pensare che le decisioni prese ad alto livello siano necessariamente le migliori!”*





LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI

Il **processo di delega** va inteso come il procedimento attraverso il quale una persona attribuisce temporaneamente ad un'altra persona l'autorità discrezionale necessaria per conseguire obiettivi e/o assolvere a determinati compiti.



LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI



A volte i **deleganti** tendono a tenere per sé alcune attività che potrebbero essere delegate per:



NEI DELEGANTI

- Inesperienza personale;
- Predilezione per gli aspetti operativi;
- Paura ad assumersi responsabilità per errori dei dipendenti;
- Incapacità ad ammettere gli errori
- Esagerato e malinteso senso della perfezione;
- Paura che il collaboratore sia migliore;
- Paura che delegando troppo non rimanga al manager sufficiente lavoro;
- Paura di non ottenere credito personale per il lavoro del gruppo;
- Incapacità o pigrizia nello spiegare scopi e compiti;
- Mancanza di volontà nello sviluppare i propri collaboratori e disinteresse per la loro carriera;
- Incapacità di stabilire i necessari controlli con il delegato;
- Scarsa stima dei propri collaboratori.

LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI



Talvolta invece la resistenza alla delega si trova dalla parte di **chi riceve la delega (delegati)** per:



NEI DELEGATI

- Mancanza di esperienza e competenza;
- Desiderio di evitare di assumersi responsabilità;
- Eccessiva dipendenza dal capo;
- Sovraccarico di lavoro o mancanza di organizzazione;
- Gusto del dettaglio.

LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI



Infine anche particolari **condizioni aziendali** possono ostacolare la delega:

- Management egocentrico;
- Diffusa intolleranza per gli errori; eccesso di critica;
- Urgenza a scapito del tempo necessario a delegare;
- Mancanza di una chiara definizione di responsabilità;
- Scarsità di personale nel reparto o nell'azienda;



**NELLE
CONDIZIONI
AMBIENTALI**

LA DELEGA NELLE ORGANIZZAZIONI



Conoscere il processo di delega, comprenderne i vantaggi e le resistenze permette di attuarla!



SVILUPPO
ORGANIZZATIVO

LA DELEGA – KEY TAKEAWAYS



Definizione

Per delega si può intendere il processo per il quale un soggetto, il delegante, conferisce ad un altro, il delegato, l'incarico di eseguire una prestazione che rientra nella responsabilità dell'altro.

Gli aspetti salienti di tale processo sono:

1. Il compito che il delegante assegna al delegato.
2. L'autorità che deve essere concessa dal delegante al delegato, necessaria per l'impiego delle risorse e per l'adozione delle azioni, necessarie o disponibili, per l'assolvimento del compito.
3. L'obbligo del delegato verso il delegante: rapporto di responsabilità doveroso, del delegato nei confronti del delegante.



Condizioni per la Delega

Una delega efficace deve rispondere a particolare condizioni quali:

a. Definizione degli obiettivi

Il delegato deve avere la massima chiarezza su ciò che gli viene richiesto di fare.

b. Scelta del delegato

Il delegato deve essere capace e competente, e cioè avere le competenze specialistiche e l'abilità operativa necessarie per l'assolvimento del compito.

Deve essere disposto ad accettare la delega, ed in grado di accettarla in funzione del proprio carico di lavoro.

c. Distribuzione razionale delle deleghe

Il naturale impulso è inevitabilmente quello di caricare i più capaci.

d. Accettazione, partecipazione, condivisione

C'è la necessità che il delegato debba essere animato dal desiderio di assolvere al compito ricevuto con il massimo entusiasmo possibile.

LA DELEGA – KEY TAKEAWAYS



e. Ampiezza della delega

Un estremo è quello nel quale la delega è rappresentata dal singolo ordine esecutivo, negando al delegato l'uso, ancorché minimo, di iniziativa. L'altro estremo è quello nel quale la delega è rappresentata da una direttiva molto larga, che possa eventualmente riguardare anche attività non necessariamente comprese nelle capacità del delegato.

f. Collegamento costante

Il collegamento deve semplicemente assicurare il controllo della dinamica operativa, in maniera che eventuali scostamenti non vengano evidenziati troppo tardi.

g. Iniziativa del delegato

Il peggior nemico di una delega efficace è la tentazione dell'interferenza.

h. Accettazione dell'operato del delegato

È preferibile la revoca della delega piuttosto che una continua revisione dell'operato altrui.



UNIVERSITÀ
DI TORINO

COMPETENZE GESTIONALI

Federico de Andreis
federico.deandreis@unito.it

PARTE 4 – Come gestire un'impresa



CONTENUTI

Come gestire?

Attitudine e soft skills

La capacità di coordinamento

Il coordinamento organizzativo

I meccanismi di coordinamento – key takeaways



COME GESTIRE?

Il management deve essere in grado di garantire cinque funzioni fondamentali per la corretta gestione dell'azienda/impresa:

pianificazione, volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione;

organizzazione, volta a predisporre le risorse, comprese quelle umane, dell'organizzazione;

guida, volta ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione;

coordinamento, volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione

controllo, volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti.

(Fayol)



COME GESTIRE?

I manager nelle organizzazioni devono ricoprire dieci ruoli, tra loro indissolubilmente legati, raggruppati in tre categorie: interpersonali, informativi e decisionali (Mintzberg).

ruoli interpersonali

- figura rappresentativa dell'azienda o unità organizzativa con compiti simbolici e cerimoniali
- capo dell'azienda o unità organizzativa, guidando e motivando i subordinati, talvolta anche reclutandoli e formandoli
- collegamento, creando e mantenendo una rete di relazioni anche al di fuori della linea gerarchica

i ruoli informativi

- collettore di informazioni rilevanti, che cerca e raccoglie all'interno e all'esterno dell'azienda;
- diffusore di informazioni, che trasferisce ai subordinati all'interno dell'azienda o unità organizzativa
- portavoce dell'azienda o unità organizzativa, fornendo informazioni all'esterno

COME GESTIRE?

ruoli decisionali

- imprenditore", individuando le opportunità di miglioramento e promuovendo i conseguenti cambiamenti
- gestore di problemi, responsabile delle azioni correttive per fronteggiarli
- allocatore di risorse, che assegna alle varie attività all'interno dell'azienda o unità organizzativa
- negoziatore, partecipando per l'azienda o unità organizzativa a negoziazioni con altre unità organizzative o soggetti ester

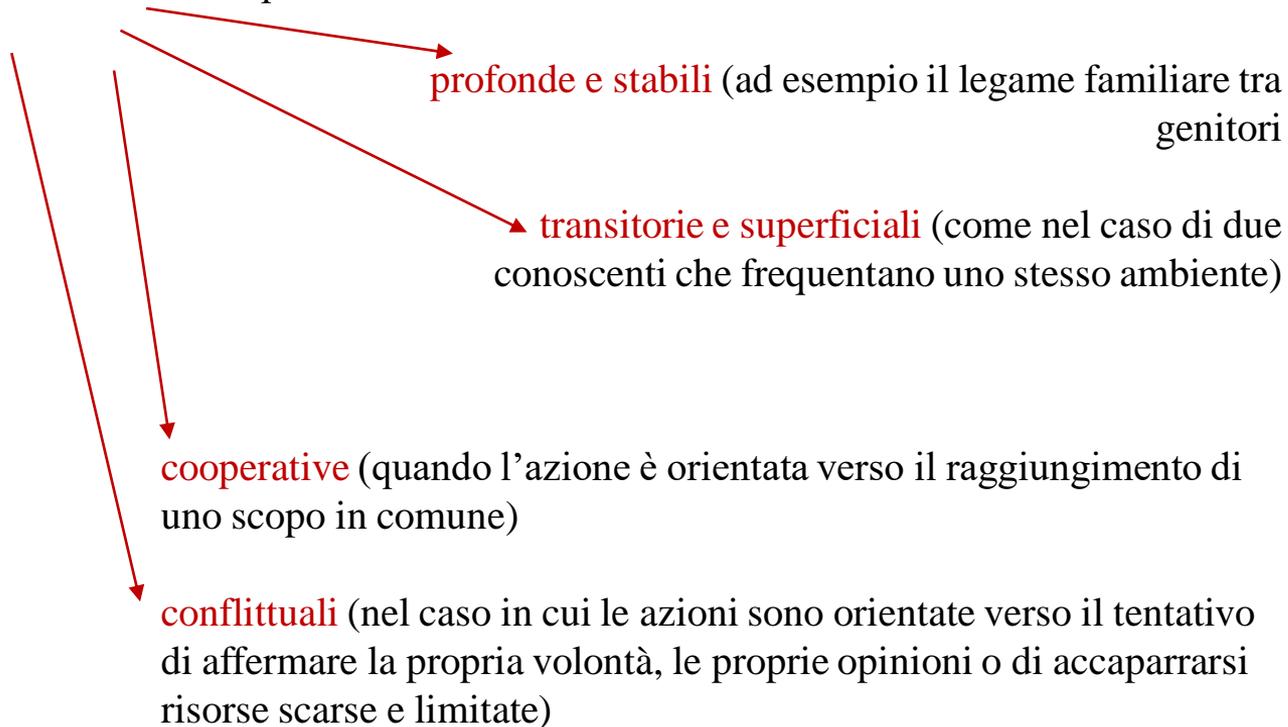


Quali sono allora le caratteristiche e le competenze che chi fa parte del gruppo dei dirigenti dovrebbe avere?



COME GESTIRE?

Emerge nel determinare il management un ruolo centrale delle **relazioni sociali** all'interno dell'impresa/azienda.





COME GESTIRE?

STATICA

Le modalità di relazionarsi sono influenzate dalla **personalità**, cioè l'insieme delle caratteristiche psichiche e delle modalità comportamentali (inclinazioni, interessi, passioni) che definiscono il nucleo delle differenze individuali, nella molteplicità dei contesti in cui la condotta umana si sviluppa.

La personalità non solo influenza la relazioni sociali ma ne è allo stesso modo parte, insieme alle esperienze personali e alla parte psicologica innata negli individui.

DINAMICA

Oltre alla personalità, assume un ruolo importante all'interno di un'organizzazione anche **l'attitudine**, che è determinata da componenti: cognitive, affettive e comportamentali

L'attitudine è quindi lo stato di valutazione e giudizio nei confronti di oggetti, persone o eventi.

La personalità è statica, perché rappresenta quello che si è, mentre l'attitudine è dinamica, dal momento che è il modo in cui i soggetti si comportano verso gli altri o verso eventi ed oggetti.



ATTITUDINE E SOFT SKILLS

L'attitudine, a differenza della personalità, è quindi **modificabile** anche se il cambiamento di attitudine è soggetto ad alcune barriere.

- Chi richiede il cambiamento
- L'insufficienza delle informazioni
- L'ego
- L'influenza culturale e sociale



SI PUÒ QUINDI SVILUPPARE UN'ATTITUDINE AI CONTESTI ORGANIZZATIVI



ATTITUDINE E SOFT SKILLS

In aggiunta all'attitudine a lavorare nei contesti organizzativi, assumono un ruolo fondamentale le competenze individuali delle risorse umane nel vantaggio competitivo raggiungibile dall'impresa.

Skill: capacità di fare bene qualcosa; tecnica, capacità, abilità. Per skill si intende, solitamente, un'abilità acquisita o imparata.

Ad esse si aggiungono le **soft skills**.

Si definiscono soft skills le cosiddette competenze trasversali, ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali.



ATTITUDINE E SOFT SKILLS

1 comportamentali o cognitive (come ragiono: visione sistemica, problem solving, analisi e sintesi...).

2 relazionali (come mi rapporto con gli altri: comunicazione, gestione dei rapporti interpersonali, orientamento al cliente, collaborazione, teamwork, ...).

3 negoziali o manageriali (come agisco il ruolo di capo: negoziazione, superamento dei conflitti, leadership, gestione e motivazione dei collaboratori, capacità di delega...).

4 organizzative o realizzative (come traduco in azione ciò che ho pensato: iniziativa, proattività, orientamento al risultato, pianificazione, organizzazione, gestione del tempo e delle priorità, decisione...).

Esistono poi le **competenze trasversali aggiuntive**, spesso abilitanti rispetto alle altre soft skill (si affiancano ad esse): flessibilità, tolleranza allo stress, tensione al miglioramento continuo, innovazione.



ATTITUDINE E SOFT SKILLS

Le soft skills (così come le competenze trasversali) sono le competenze più difficili da sistematizzare, automatizzare, replicare.

Definiscono primariamente l'attitudine alla leadership, alla creatività, all'efficacia relazionale, al teamwork e al problem solving.

✓ Un'abilità, per poter rientrare nella categoria delle soft skills, deve possedere 3 requisiti:

non misurabile con metodi classici
facilmente esportabile
in stato perenne di affinamento

ATTITUDINE E SOFT SKILLS



- Non misurabile con metodi classici
Non esiste una griglia di valutazione.

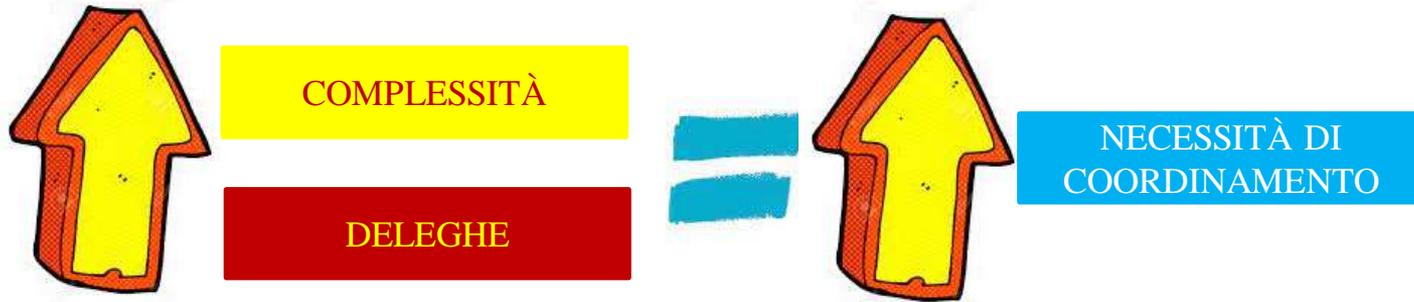
- Facilmente esportabile
Da un contesto ad un altro, e in ogni contesto conserva la caratteristica di valore aggiunto.

- In stato perenne di affinamento
L'acquisizione e la gestione di tali tipi di abilità avvengono nel corso di un processo di apprendimento permanente.



LA CAPACITA' DI COORDINARE

Il **coordinamento** è all'interno di un'organizzazione, una delle funzioni chiave della gestione di garantire per un numero di persone e compiti, una combinazione di sforzi verso un obiettivo comune.



Questa ricerca di coerenza e/o convergenza può essere tanto più desiderabile poiché il gruppo o l'organizzazione interessata può essere influenzata da fattori centrifughi (tendenti a frantumarla) derivanti dalle deleghe, dalla specializzazione, dalla differenziazione e dalla mancanza di integrazione che portano al dovere



I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

Le modalità di attuazione del coordinamento vengono definite come **meccanismi di coordinamento**.

I meccanismi di coordinamento sono le soluzioni che si adottano per svolgere attività caratterizzate da interdipendenza.

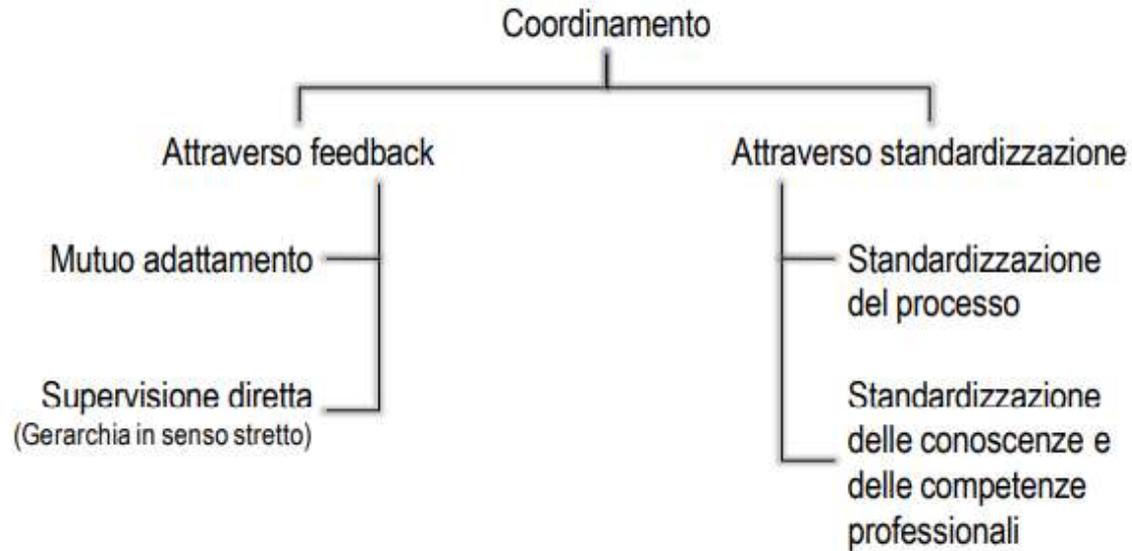
L'organizzazione nasce per effetto della divisione del lavoro che crea attività specializzate più produttive delle attività generiche.

Le attività specializzate vanno ricondotte all'unità, che è stata frammentata dalla divisione del lavoro.

Quanto più estesa è la specializzazione, tanto più importante e complesso è il ruolo del coordinamento.



I MECCANISMI DI COORDINAMENTO



Si distinguono meccanismi:

attraverso feedback

attraverso standardizzazione.



attraverso feedback

La modalità **attraverso feedback** può attuarsi secondo due alternative:

la **supervisione diretta** (gerarchia in senso stretto): una persona che assume la responsabilità del lavoro eseguito da altri, dà ordini e controlla le loro azioni; coinvolge relazioni interpersonali dirette;

il **mutuo adattamento**: rappresentato dall'interazione diretta entro un rapporto orizzontale (a uno stesso livello gerarchico).

Questo rapporto si esplica, comunque, entro una struttura gerarchica che stabilisce compiti e obiettivi, ma i problemi che emergono durante l'esecuzione sono demandati agli stessi esecutori che sono chiamati a trovare la soluzione attraverso la reciproca interazione.

Questa modalità, consente un risparmio di “energia direzionale”, una risposta più veloce e, essendo più vicina a dove è sorto il problema, spesso più efficace.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO



attraverso standardizzazione.

Il coordinamento **mediante standardizzazione** è caratterizzato dal fatto che la gerarchia, attraverso organi di staff (tecnostuttura), definisce delle procedure d'azione, delle routine da eseguirsi a fronte dei diversi problemi (standardizzazione del processo).

Procedure standard routine, in qualche misura, forzano il coordinamento anticipando le interazioni.

Il meccanismo della standardizzazione è efficace se vi è coerenza intrinseca nell'insieme di regole: quest'ultime vanno applicate a situazioni relativamente stabili, che si ripetono in numero sufficientemente limitato da poter essere affrontato con regole adatte.



attraverso standardizzazione.

Possibili variazioni

Quando la standardizzazione del processo è difficile, si ricorre alla **standardizzazione degli output**, dei risultati attesi definiti in modo reciprocamente compatibile.

Se il lavoro degli esecutori ha un'elevata componente professionale si attua una **standardizzazione delle conoscenze e delle competenze professionali** mediante percorsi formativi specifici e cumulo di esperienze.



I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

attraverso standardizzazione.

Uno standard o una routine consentono di risolvere i problemi senza averli precedentemente analizzati, di demarcare i limiti cognitivi di ciascuno e di utilizzare le conoscenze e le esperienze degli altri.

La gerarchia in senso stretto o il mutuo adattamento consentono di fronteggiare, con flessibilità, situazioni impreviste non regolabili con gli standard.

Il coordinamento residuo è lasciato agli esecutori attraverso il mutuo adattamento, reso più facile, in quanto gli obiettivi standardizzati definiscono le premesse decisionali e i criteri di scelta.

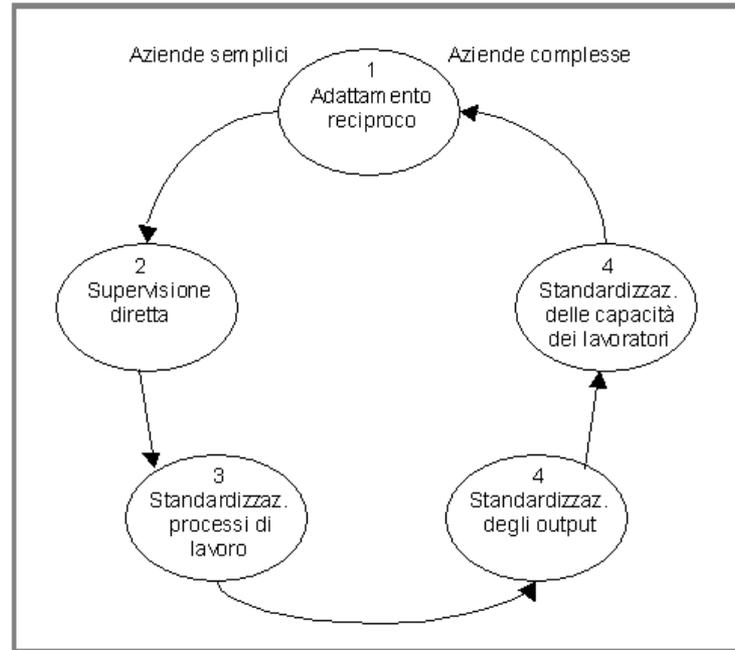
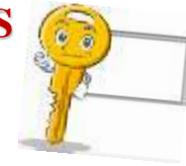
I MECCANISMI DI COORDINAMENTO



La maggior parte delle organizzazioni combina tutti i meccanismi di coordinamento: un certo ammontare di supervisione diretta e di adattamento reciproco è sempre richiesto a prescindere dall'intensità del ricorso alla standardizzazione (Mintzberg, 1996).

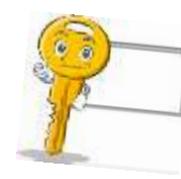


I MECCANISMI DI COORDINAMENTO – KEY TAKEAWAYS



I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

L'adattamento reciproco



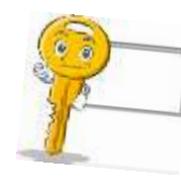
Il coordinamento viene attuato grazie al processo di comunicazione informale ed il controllo del lavoro rimane nelle mani di coloro che lo eseguono.

E' utilizzato sia in aziende semplici (es. laboratorio artigianale con poche persone), sia in aziende più complesse (es. aziende innovative nel settore aerospaziale) dove il successo dipende dall'abilità degli specialisti di adattarsi l'uno all'altro e quando le attività non possono essere standardizzate.

Il coordinamento reciproco in aziende più complesse aiuta l'organizzazione ad essere flessibile di fronte a obiettivi, valori e priorità contrastanti, permette di incorporare l'instabilità nell'organizzazione stessa dell'azienda e una maggiore diffusione del potere in modo più uniforme nell'organizzazione; ma nello stesso tempo richiede molti manager ed esperti in tutta l'organizzazione con elevato livello di formazione.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

La supervisione diretta



Il coordinamento è realizzato attraverso una persona che assume la responsabilità ed il controllo del lavoro di altri.

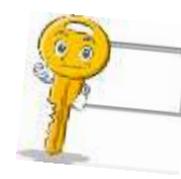
Questo meccanismo è utilizzato quando l'organizzazione passa lo stadio più semplice ingrandendosi e di conseguenza quando l'adattamento reciproco non è più sufficiente.

La supervisione diretta rende il processo decisionale più flessibile e consente, grazie all'accentramento di potere una risposta rapida. Allo stesso tempo l'ampiezza del controllo tende ad essere elevata soprattutto per il direttore generale che vedendosi impegnato quasi esclusivamente a risolvere i conflitti che si creano nell'organizzazione, viene distolto da quelle attività che rendono competitiva l'impresa sul mercato.

Per sopperire a tali inconvenienti è necessario definire le dimensioni del gruppo che può essere guidato da un unico dirigente, mediante la considerazione dei fattori che influenzano l'ampiezza del gruppo direttivo.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

La standardizzazione dei processi di lavoro



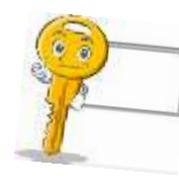
Il coordinamento viene effettuato attraverso la specificazione o programmazione dei contenuti del lavoro (descrizioni delle mansioni, proliferazione delle regole).

E' utilizzato quando le attività sembrano semplici e ripetitive (es. la catena di montaggio).

La standardizzazione dei processi di lavoro è utile quando l'ambiente risulta perfettamente stabile in quanto le sue procedure standard risolvono problemi di carattere routinario, mentre presenta l'inconveniente che quando l'ambiente cambia non è capace di affrontare problemi nuovi non di routine, i quali vengono rinviati al vertice costringendolo ad assumere decisioni in modo rapido.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

La standardizzazione degli output



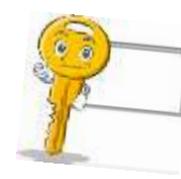
Il coordinamento è stabilito preventivamente specificando i risultati del lavoro (output) e attraverso il controllo delle performance.

E' utilizzata quando l'attività è più complessa lasciando libero il lavoratore nella scelta del processo per raggiungere il risultato stabilito.

Con il controllo delle performance si vuole regolare i risultati complessivi riferiti ad un determinato periodo di tempo di una determinata unità organizzativa. Attraverso il controllo delle performance si dà autonomia alle varie unità organizzative.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO

La standardizzazione delle capacità dei lavoratori

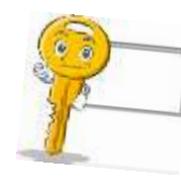


Il coordinamento è effettuato specificando il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro.

E' utilizzata quando le attività sono molto complesse in cui il lavoratore avendo appreso dei modelli di comportamento nella formazione passata agisce in modo autonomo controllando e coordinando, allo stesso tempo, il lavoro (es. il chirurgo che nella sala operatoria non deve preoccuparsi di coordinarsi con i colleghi che sanno già cosa ci si aspetta da loro).

La standardizzazione delle capacità è un meccanismo di coordinamento che conferisce ai propri membri un'ampia autonomia.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO



La maggior parte delle organizzazioni combina tutti e cinque i meccanismi di coordinamento, in quanto ogni organizzazione non può fare affidamento su una sola di essi, vista anche la forte interconnessione tra organizzazione formale ed informale.

