



**Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma**



## **Gli strumenti premonitori della crisi: gli indicatori e gli indici di allerta**

**Webinar**

**15 dicembre 2020**

# **INDICATORI NON FINANZIARI E CRISI**

**PROF.SSA PATRIZIA RIVA**

<https://www.studio-riva.com/index.php?nav=pub&tipo=pubblicazioni>



## BIBLIOGRAFIA

**«*Ruoli di corporate governance. Assetti organizzativi e DNF*», a cura di Patrizia Riva, 2020, EGEA, ISBN 978-88-238-3760-7.**

Parte II, Cap. 8 - Panizza A., D'Albore N., «Indicatori non finanziari e crisi».



## L'APPROCCIO *FORWARD LOOKING* DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

---

Il **Codice della Crisi e dell'Insolvenza** ha introdotto l'adozione di un **approccio orientato all'intervento preventivo e anticipatorio** rispetto al manifestarsi della crisi, mediante una serie di **meccanismi di allerta e prevenzione** di cui devono dotarsi le imprese, al fine di agire prima di arrivare in una situazione di insolvenza.

Il Legislatore considera

**Crisi**: una **situazione prospettica**, quindi non ancora conclamata, ma solo **probabile**

**Insolvenza**: una situazione **di fatto**, già **certa**.



# L'APPROCCIO *FORWARD LOOKING* DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

## OBIETTIVO - ANTICIPARE L'EMERSIONE DI SITUAZIONI DI CRISI.

### Art. 3 CCI

*L'IMPRENDITORE DEVE ADOTTARE MISURE IDONEE, OVVERO DOTARSI DI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI VOLTI A RILEVARE TEMPESTIVAMENTE LO STATO DI CRISI E AD ASSUMERE IDONEE INIZIATIVE PER LA RISOLUZIONE DELLA STESSA.*

### Art. 13 CCI

*INDICATORI DELLA CRISI: **SQUILIBRI** DI CARATTERE REDDITUALE, PATRIMONIALE O FINANZIARIO, **RAPPORTATI ALLE SPECIFICHE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA** E DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE SVOLTA DAL DEBITORE, TENUTO CONTO DELLA DATA DI COSTITUZIONE E DI INIZIO DELL'ATTIVITÀ, **RILEVABILI CON APPOSITI INDICI** CHE DIANO EVIDENZA DELLA **SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI** PER ALMENO I **SEI MESI SUCCESSIVI** E DELLE PROSPETTIVE DI **CONTINUITÀ AZIENDALE** PER L'**ESERCIZIO IN CORSO**.*



## L'APPROCCIO *FORWARD LOOKING* DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

Con il comma 2 dell'art. 13 CCI il Legislatore incarica il CNDCEC di elaborare gli **indici con cadenza almeno triennale**: il primo set è stato individuato nell'ottobre 2019.

Gli indici individuati sono di **natura economico-finanziaria** e dovrebbero fornire un'indicazione sul potenziale stato di crisi dell'impresa.

Tali indici potrebbero risultare  
utilmente affiancati e integrati con  
l'utilizzo di **misure di tipo non  
finanziario** per dare una migliore  
visione prognostica sull'andamento  
futuro dell'azienda.





## QUALE SPAZIO PER GLI INDICATORI NON FINANZIARI NELLA PREVENZIONE DELL'INSOLVENZA

Gli indicatori non finanziari potrebbero ricoprire un ruolo cruciale:

Si distaccano da logiche di bilancio



Sono orientati al futuro e assumono un alto valore previsionale.

Tuttavia, non è semplice individuare gli indicatori non finanziari adeguati



Bisogna avere una puntuale e completa conoscenza dell'attività e dei fatti di gestione, riuscendo a individuare i fattori critici di successo.

Le aziende dovrebbero implementare un **efficiente sistema di controllo di gestione**, che pare quasi diventare implicitamente imposto dall'obbligo di adottare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (art. 375 CCI).



## QUALE SPAZIO PER GLI INDICATORI NON FINANZIARI NELLA PREVENZIONE DELL'INSOLVENZA

---

Per la **COSTRUZIONE DI CORRETTI KPIS NON FINANZIARI** occorre una **ATTENTA VALUTAZIONE DEI RISCHI**

Un sistema di **RISK MANAGEMENT**, che faciliti l'**identificazione**, la **misurazione**, l'**accettazione** e la **risposta al rischio**, e che favorisca la **scelta dei rischi da evitare rispetto a quelli che possono essere mitigati o trasferiti ad altri**, risulta fondamentale per la costruzione di indicatori non finanziari utili a controllarne in via previsionale lo stato di salute.



# QUALE SPAZIO PER GLI INDICATORI NON FINANZIARI NELLA PREVENZIONE DELL'INSOLVENZA

La costruzione di **indicatori basata esclusivamente su dati derivanti dai documenti contabili** può portare ad **analisi FUORVIANTI** con riguardo alla **CONTINUITÀ AZIENDALE** in quanto questi dati non tengono conto di situazioni **extra-contabili** che potrebbero verificarsi in futuro, oltre che di possibili e molteplici **rischi** a cui l'azienda è sottoposta, ad esempio:

- **RISCHI AMBIENTALI**, dipendenti da **fenomeni esterni** spesso non controllabili;
- **RISCHI REPUTAZIONALI**, relativi all'**immagine** verso l'ambiente esterno;
- **RISCHI STRATEGICI**, correlati alle diverse variabili a **valenza strategica**;
- **RISCHI ORGANIZZATIVI**, potenziali errori nella **progettazione della struttura az.le**;
- **RISCHI DI MERCATO**, derivanti da **condizioni sfavorevoli del mercato** di riferimento.

*Una azienda con un fatturato in costante crescita, sana dal punto di vista dell'analisi di bilancio e che quindi, se valutata esclusivamente con l'ausilio di indicatori economico-finanziari, sembrerebbe esente dalla possibilità di trovarsi in un futuro stato di crisi, potrebbe essere sottoposta ad un potenziale rischio di mercato (ad esempio, possibile obsolescenza dei prodotti/servizi offerti) non diagnosticabile dalle mere informazioni rivenienti dalle scritture contabili.*





## QUALE SPAZIO PER GLI INDICATORI NON FINANZIARI NELLA PREVENZIONE DELL'INSOLVENZA

La Commissione del CNDCEC ha richiamato la necessità di una **VISIONE SISTEMICA E NON FRAMMENTARIA DEGLI INDICATORI** e ha nei fatti **posto al centro della corretta analisi della situazione aziendale** in primo luogo la necessità di comprendere e rappresentare compiutamente la **sostenibilità futura della gestione aziendale**.

Affinchè il calcolo del **DSCR** possa essere considerato **ROBUSTO**, esso **si deve fondare su ipotesi attendibili e su una analisi interna ed esterna delle condizioni aziendali attuali e previste future**, che non può prescindere da una attenta **valutazione dei rischi anche sotto un profilo che esula dalla mera caratterizzazione economico-finanziaria**.



# LA COSTRUZIONE DI INDICATORI NON FINANZIARI SIGNIFICATIVI AI FINI DELL'ALLERTA

Gli INDICATORI NON FINANZIARI SONO PECULIARI RISPETTO ALLA SINGOLA IMPRESA, pertanto dovrebbero essere elaborati AD HOC, tenendo in considerazione **le dimensioni, la struttura e la natura dell'azienda**.

Non esiste un vero e proprio ~~DUE PROCESS (??)~~ per la definizione di tali indicatori. Di conseguenza ogni impresa può costruirli secondo **i criteri che considera più opportuni** per rappresentare la propria situazione aziendale, o per prevedere un futuro stato di crisi.



# NIBR/OIBR - INTEGRATED REPORTING FOR SMES: IMPLEMENTATION GUIDANCE 2018

Il Network Italiano di Business Reporting (**NIBR ora OIBR**), nel suo documento **INTEGRATED REPORTING FOR SMES: IMPLEMENTATION GUIDANCE DEL 2018:**

- Fornisce una indicazione sul **MODELLO DA SEGUIRE** per la costruzioni di KPIs a livello generale e anche industry-specific e organisations-specific di natura sia finanziaria sia non finanziaria.
- 
- **GLI INDICI DEVONO**
    - essere coerenti con gli obiettivi e le strategie dell'azienda;
    - rappresentare al meglio il processo di creazione del valore;
    - essere affidabili e comparabili.



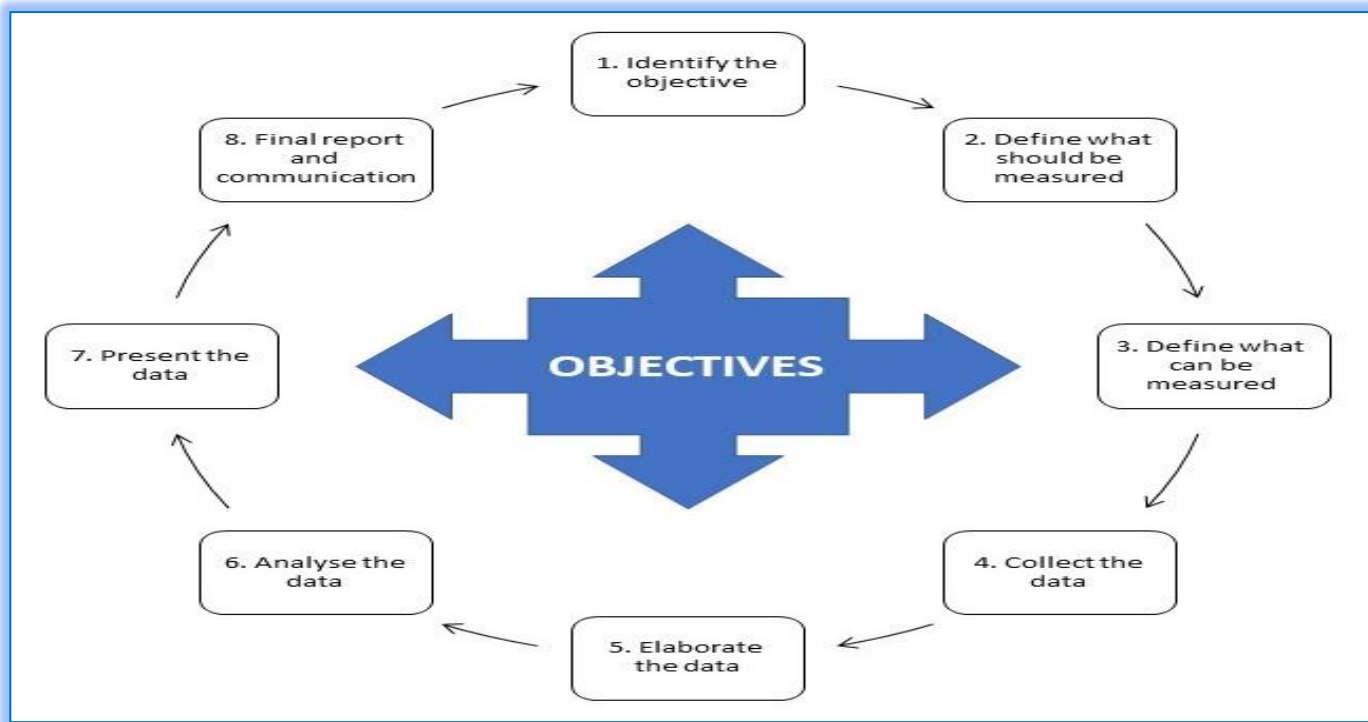
## **NIBR/OIBR - INTEGRATED REPORTING FOR SMES: IMPLEMENTATION GUIDANCE 2018**

---

1. È necessario innanzitutto, avere **BEN CHIARI GLI OBIETTIVI E LE STRATEGIE AZIENDALI.**
2. In seguito vanno valutati gli aspetti che **si DOVREBBERO misurare** e quelli che **POSSONO effettivamente essere misurati**, sia in termini finanziari che non (ad es. ricavi per cliente, customer satisfaction, ecc.)
3. Infine si **RACCOLGONO, ELABORANO E ANALIZZANO I DATI** a disposizione **per poi elaborare gli appositi KPIs.**



# NIBR/OIBR - INTEGRATED REPORTING FOR SMES: IMPLEMENTATION GUIDANCE 2018





## IL MODELLO BALANCED SCORECARD

Un altro modello che può tornare utile nella costruzione di indicatori non finanziari è la *Balanced Scorecard (BSC)* che rappresenta un *utile strumento per la misurazione della performance e per il controllo strategico dell'azienda a fini interni*.



Il modello BSC mette in luce:

- a. **le relazioni causa-effetto esistenti tra variabili** (finanziarie e non) relative all'impatto dell'apprendimento e della crescita su KPIs rappresentativi dei processi interni aziendali;
- b. **le modalità con cui i processi influenzano le variabili esterne** riconducibili ai clienti;
- c. **i riflessi di queste variabili esterne** sulla performance finanziaria.

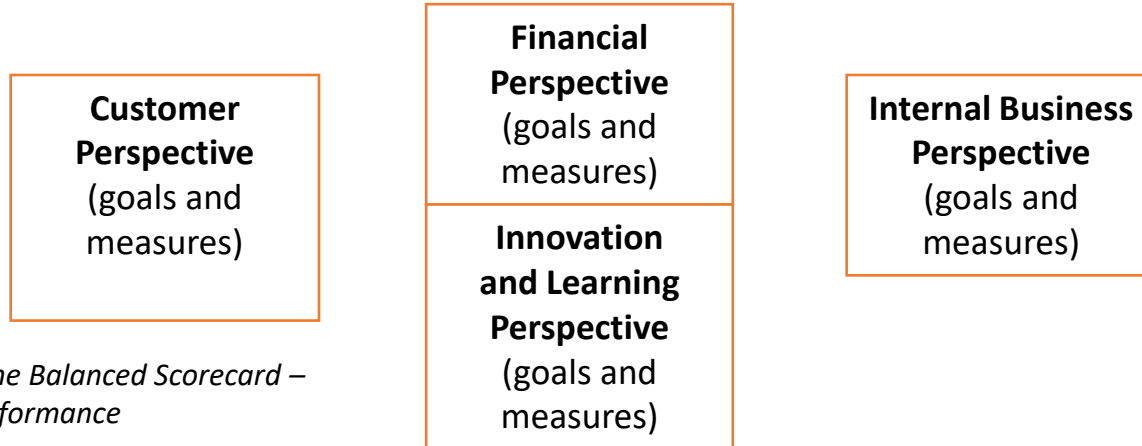
**NATA COME UN MERO STRUMENTO DI CONTROLLO INTERNO LA BSC PUÒ ESSERE UTILIZZATA PER MONITORARE E COMUNICARE ALL'ESTERNO PROCESSI E STRATEGIE SIA IN SITUAZIONI DI GOING CONCERN SIA IN SITUAZIONI DI CRISI D'IMPRESA.**



## IL MODELLO BALANCED SCORECARD

Per realizzare una BSC, sono necessarie una serie di fasi operative che, partendo dalla definizione della **mission** dell'azienda e dall'individuazione degli **obiettivi**, arrivano alla costruzione di una **mappa strategica** e all'elaborazione dei **piani d'azione**, passando dall'identificazione dei fattori **critici di successo** e dei connessi **indicatori di performance**.

Si identificheranno una serie di **misure e indicatori** per **ogni variabile strategica**, e bisognerà **esplicitare le procedure eseguite** e le modalità di raccolta delle informazioni utilizzate.



*Kaplan, R., Norton, D., The Balanced Scorecard –  
Measures That Drive Performance*



## LA COSTRUZIONE DI INDICATORI NON FINANZIARI SIGNIFICATIVI AI FINI DELL'ALLERTA

---

Il modello implementato dal NIBR e la Balanced Scorecard sono **solo due dei metodi che si possono utilizzare** per la costruzione di validi indicatori non finanziari.

Potrebbe, però, risultare non semplice sviluppare questo tipo di indicatori, essendo necessaria una **CONOSCENZA PRECISA E PUNTUALE DEI PROCESSI AZIENDALI E DELLE CARATTERISTICHE DELLA GESTIONE**. È inoltre necessario individuare i **fattori critici di successo** dell'impresa e i **potenziali rischi** ai quali la stessa è sottoposta.

È possibile raggiungere tale conoscenza mediante un efficace **SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE DI CUI NON TUTTE LE IMPRESE – SPECIALMENTE LE PMI – SONO DOTATE.**





## L'ATTESTAZIONE DEL SET DI INDICATORI - ART. 13, C. 3, CCI

Il CCI, *all'art. 13 c. 3*, conferisce ad ogni impresa la **FACOLTÀ DI SVILUPPARE E ADOTTARE PROPRI INDICATORI SPECIFICI QUALORA QUESTI SIANO CONSIDERATI EFFICACI PER FAR RILEVARE ANTICIPATAMENTE I SEGNALI DI UN POSSIBILE STATO DI CRISI E PURCHÉ L'ADEGUATEZZA DEGLI STESSI SIA ATTESTATA DA UN PROFESSIONISTA.**

Tra gli indicatori non finanziari possono essere individuati **indici tecnico-operativi** che, in relazione al settore produttivo e merceologico di riferimento, siano in grado di fornire:

- INDICAZIONI SUL **GRADO DI UTILIZZO DELLE DOTAZIONI INFRASTRUTTURALI**;
- **INDICI ORGANIZZATIVI** INERENTI LE MODALITÀ DI COMPORTAMENTO E IMPIEGO DELLE RISORSE UMANE;
- INDICI QUALITATIVI, IN GRADO DI FORNIRE INFORMAZIONI SUL LIVELLO DI **PERFORMANCE DEI PRODOTTI E SERVIZI** OFFERTI;
- VARIEGATI INDICATORI GESTIONALI QUALI AD ESEMPIO LA **PERDITA DI FIGURE CHIAVE** DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, **DI CLIENTI E FORNITORI STRATEGICI**, O LA **DIFFICOLTÀ NELLA GESTIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE** CON CONSEGUENTI RIPERCUSSIONI SUL LIVELLO DI TURNOVER DEGLI STESSI DIPENDENTI.
- **PRESENZA DI CONTENZIOSI** (LEGALI, FISCALI, ECC.) E **MODIFICHE NORMATIVE** CHE POTREBBERO IMPATTARE SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.



## L'ATTESTAZIONE DEL SET DI INDICATORI - ART. 13, C. 3, CCI

Qualora sia fatta la scelta di adottare un paniere composito di indici di natura finanziaria e non finanziaria **CHE INCLUDONO ANCHE QUELLI ELABORATI AI SENSI DELL'ART. 13, CO. 2 E 3 CCI, NON SAREBBE OBBLIGATORIA L'ATTESTAZIONE DEL PROFESSIONISTA, POICHÉ VERREBBERO MANTENUTI GLI INDICATORI ECONOMICO FINANZIARI PRESCRITTI DAL CODICE.**

L'attestazione potrebbe, però, essere ugualmente implementata su **iniziativa** a questo punto **del tutto volontaria** al fine di:

- i. **stabilizzare la struttura del set di indici**, che risulterebbe a questo punto composito e integrato ossia formato sia da misure finanziarie (ossia contabili) sia da misure non finanziarie (ossia extra-contabili);
- ii. **prevenire asimmetrie** di esposizione nel tempo;
- iii. **legittimare maggiormente le scelte effettuate dall'azienda**, rinforzandone la valenza comunicativa.



## L'ATTESTAZIONE DEL SET DI INDICATORI - ART. 13, C. 3, CCI

È opportuno riflettere **SULLA NECESSITÀ PER L'ATTESTATORE CHE INTERVIENE AI SENSI DELL'ART. 13 C. 3 DI VERIFICARE CHE VI SIANO PROCEDURE ROBUSTE POSTE IN ESSERE DALL'AZIENDA PER LA RACCOLTA DEI DATI IN COERENZA CON LE INDICAZIONI DEI PRINCIPI INTERNAZIONALI IN TEMA DI ASSURANCE.**

### DUE FIGURE DISTINTE

Il **CCI** richiede esclusivamente l'espressione di un giudizio sulla **"adeguatezza generica"** degli indici in rapporto alla specificità dell'impresa. Non si spinge a chiedere un giudizio sulla **"adeguatezza specifica"** ossia sulle modalità di individuazione degli indicatori. L'Attestatore non deve procedere **né con l'esame della validità delle procedure che portano alla individuazione delle informazioni rilevanti, né alla verifica della correttezza del calcolo** di quello specifico set integrato di indici per quello specifico anno in quella specifica azienda. Le modalità di raccolta dei dati e quindi l'impostazione di un sistema di controllo interno dedicato a tale fine non rientra nel perimetro di indagine ai fini dell'attestazione del professionista.

Al contrario però una tale verifica rientra a pieno titolo tra i compiti del **revisore cui sia stato chiesto di esprimere una Reasonable Assurance su di un bilancio che contenga anche informazioni non finanziarie**. In questo caso, l'incarico dato al revisore è, infatti, volto ad ottenere sufficienti **elementi probativi** tali da ridurre il rischio di revisione ad un livello accettabilmente basso e quindi di conseguenza il revisore esprime un giudizio in termini affermativi.