

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, **RAPPORATI 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

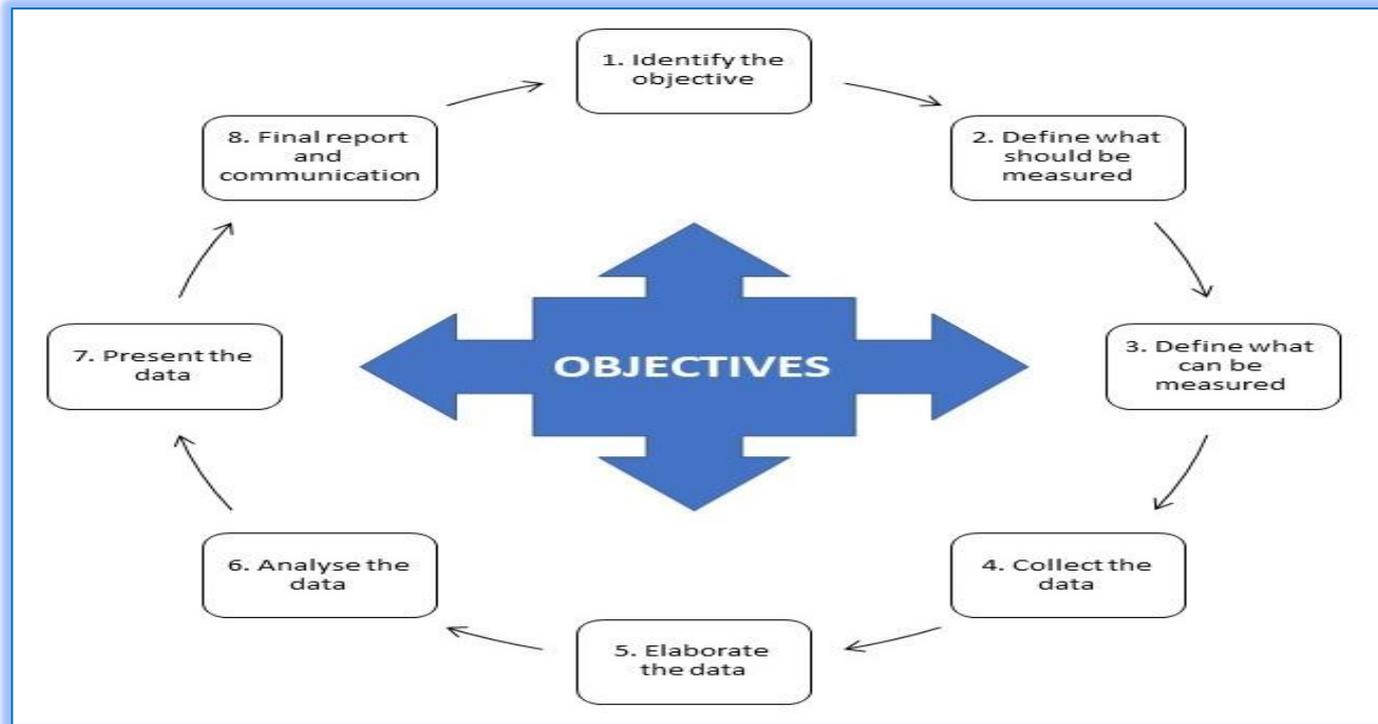
Il Network Italiano di Business Reporting (**NIBR ora OIBR**), nel suo documento **INTEGRATED REPORTING FOR SMES: IMPLEMENTATION GUIDANCE DEL 2018:**

- 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:

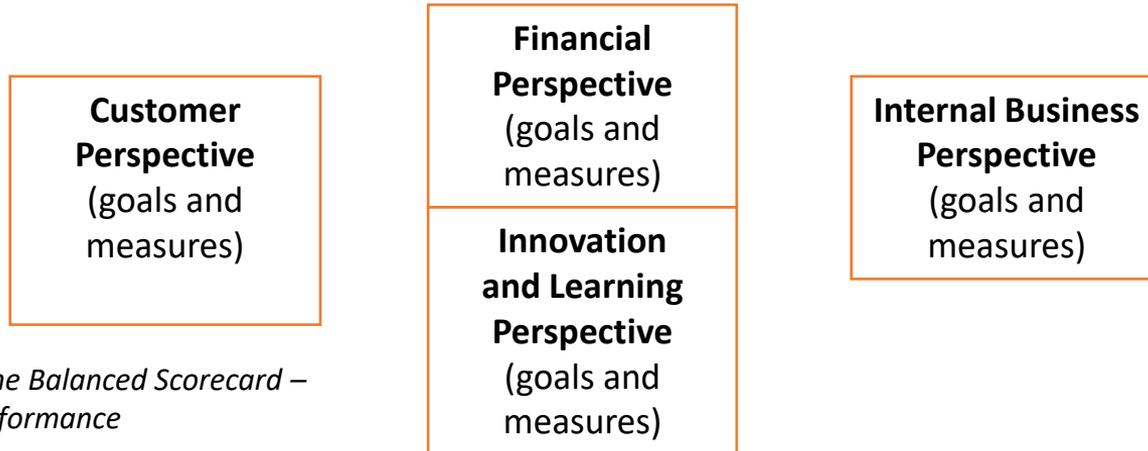
- le relazioni causa-effetto esistenti tra variabili** (finanziarie e non) relative all'impatto dell'apprendimento e della crescita su KPIs rappresentativi dei processi interni aziendali;
- le modalità con cui i processi influenzano le variabili esterne** riconducibili ai clienti;
- i riflessi di queste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