

Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI

In collaborazione con:

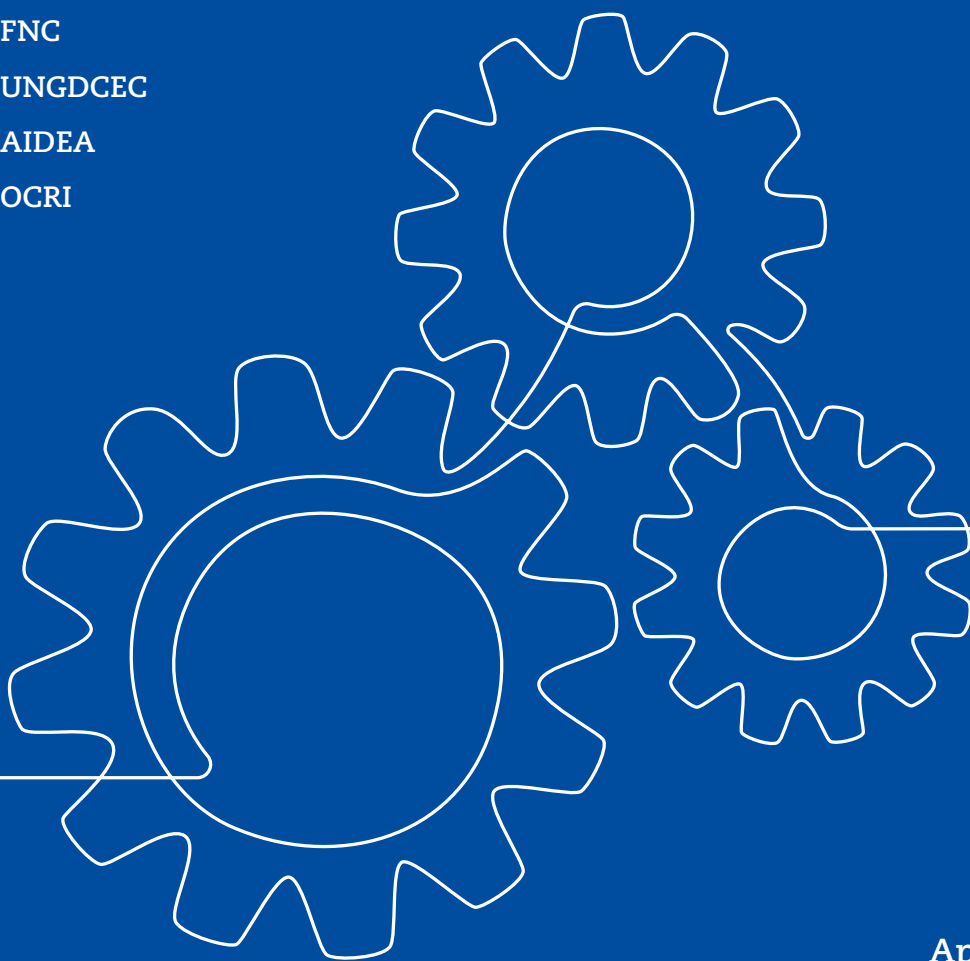
APRI

FNC

UNGDCEC

AIDEA

OCRI



Aprile 2022

OIBR
Organismo Italiano
Business Reporting

La Fondazione OIBR ringrazia

COORDINATORI

Patrizia Riva

Andrea Panizza

GRUPPO DI LAVORO

Simone Accettura

Francesca Attolico

Francesco Bavagnoli*

Luca Calò

Sara Cirone

Maurizio Comoli

Alessandro Danovi

Zeno De Pietri

Iacopo Donati

Francesco Ferrara

Marco Fiameni

Andrea Foschi

Ambra Garelli

Carlo Alberto Giovanardi

Laura Girella

Gianluca Lega

Davide Maggi

Luca Malfatti

Raffaele Marcello

Gilberto Montecchi

Vera Palea

Luca Poma

Alberto Quagli

Giovanni Rubin

Lorenzo Stanghellini**

Claudio Teodori

Andrea Toselli

Niccolò Usai

Daniele Virgillito

Andrea Zorzi

* Referente per gli aspetti di evidenza empirica

** Referente per gli aspetti giuridici

Presentazione

Il tema della “previsione della crisi di impresa” ha avuto negli ultimi anni un’accelerazione non facilmente immaginabile dopo che, nel corso degli anni ‘80 dello scorso secolo, sulla scorta e a seguito della larga diffusione degli “indicatori di bilancio”, varie e ripetute sono state le iniziative congressuali e le pubblicazioni che si sono occupate dell’argomento. Nel corso dei successivi decenni si è arrivati all’approntamento di strumenti predittivi raffinati, riguardo ai quali si sono sviluppati ampi filoni di indagine, funzionali alla ricerca pura o al supporto delle esigenze di conoscenza di vari *stakeholder*, in primis degli istituti di credito.

Successivamente, il contesto economico e il periodo di crescita che ha connotato le economie mondiali fino al 2008 hanno confinato il tema a interessi più selettivi.

Il mutato quadro economico dal 2008 in avanti e il sorgere delle iniziative legislative sulle crisi (segnatamente, per tutti, il Codice della crisi di impresa e le norme sulla composizione negoziata della crisi di recente emanazione), hanno riaperto un dibattito, estendendo il tema a una platea molto più grande di osservatori e di operatori, in *primis* i professionisti che a vario titolo sono coinvolti nei processi previsti dalle nuove norme.

Il documento che ho il piacere di presentare si inserisce in questo filone in modo innovativo, in quanto tratta delle “informazioni non finanziarie” per gli adeguati assetti di impresa e per la previsione delle crisi nelle piccole e medie imprese. Esso dunque porta con sé – così come altri lavori pionieristici sviluppati dalla Fondazione O.I.B.R. – una sfida concettuale rilevante: quella di mettere in luce come anche le informazioni “non finanziarie”, oltre o insieme a quelle finanziarie tradizionalmente considerate, debbano essere ricercate e rappresentate nella direzione di perseguire gli obiettivi anzidetti. Il che può sembrare di immediata comprensione quando si considerano gli assetti di impresa, anche alla luce delle *best practice* di *corporate governance* che vanno a caratterizzare le società quotate, pur da riconsiderare nelle PMI alla luce di un adeguato principio di proporzionalità; ma non è affatto scontato quando gli indicatori “non finanziari” diventano strumento complementare per la previsione delle crisi, in relazione al manifestarsi o all’intravedersi di questi momenti difficili.

La sfida concettuale che il documento sottende è dunque quella di asserire che la crescente rilevanza delle informazioni “non finanziarie” nella vita delle imprese (valga per tutti la “dichiarazione non finanziaria” prossima a divenire un “report di sostenibilità” da inserire nella relazione sulla gestione) non soddisfa

solo una pressante esigenza di conoscenza in tema di sostenibilità, ma può far fronte a specifiche attese che hanno un impatto decisionale importante per i soggetti d’impresa, per gli interlocutori esterni e per i professionisti in particolare. E tanto più lo può avere quando la dinamica della gestione si avvicina a momenti critici, nei quali i criteri di previsione richiedono prospettive nuove, alle quali soltanto 5 anni fa non si sarebbe mai pensato.

La Fondazione O.I.B.R., nel cogliere questa sfida, ribadisce il proprio ruolo centrale di accompagnamento delle imprese e di tutti coloro che vogliono avere un ruolo in esse o a supporto di esse, offrendo strumenti di miglior comprensione della realtà, nonché utili per decidere e agire.

Il documento si articola in cinque sezioni che si dipanano a partire da (i) un inquadramento generale nel quale gli Autori fanno il punto sulle fonti aziendali e giuridiche di riferimento e che successivamente proseguono con lo sviluppo: (ii) dei *KPIs* non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti, (iii) dei *KPIs* non finanziari per la previsione delle crisi, (iv) del valore giuridico dei *KPIs* non finanziari e delle implicazioni critiche di questa nuova prospettiva, (v) delle evidenze empiriche, regolamentari e di prassi.

In tutta la trattazione, lo sviluppo teorico – arricchito da ampi riferimenti bibliografici – prevede la presentazione di schemi, tabelle e sussidi applicativi che rendono il documento più agile nella sua utilizzabilità e che favoriscono un’implementazione più agevole da parte di chi lo vorrà impiegare come strumento di lavoro.

Il documento è stato realizzato da un ampio gruppo di lavoro – che la seconda di copertina consente di cogliere nella sua interezza – coordinato dalla prof.ssa Patrizia Riva e dal dott. Andrea Panizza ed è stato sviluppato in collaborazione con l’Associazione Professionisti Risanamento Imprese (APRI), Fondazione Nazionale Commercialisti (FNC), Unione Nazionale Giovani dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (UNGDEEC), Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) e Organismo di Composizione della Crisi d’Impresa (OCRI). La Fondazione O.I.B.R. esprime profonda riconoscenza alla prof.ssa Patrizia Riva, al dott. Andrea Panizza, alle organizzazioni che hanno supportato il lavoro (APRI, FNC, UNGDEEC, AIDEA, OCRI) e a tutto il gruppo di studiosi, di professionisti e di operatori che ha lavorato al progetto, dando prova di una fruttuosa integrazione fra ricercatori, professionisti e operatori aziendali.

Prof. Alessandro Lai

Presidente della Fondazione O.I.B.R. ETS

Presentazione della Fondazione O.I.B.R.

La Fondazione “**Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting**” (O.I.B.R.) si è costituita l’11 giugno 2019 ed è stata legalmente riconosciuta il 27 novembre 2019 nel Registro nazionale delle persone giuridiche. Ad oggi circa un’ottantina di *stakeholder* italiani, di diversa natura ed estrazione (grandi imprese, PMI, università, associazioni professionali e di categoria, entità non-profit), si sono riuniti per dar vita a questo Organismo che prosegue le finalità del NIBR–Network Italiano Business Reporting, le cui attività si sono svolte dal 2012 al 2018. Dalla primavera 2022 la Fondazione è iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), avendo così acquisito la denominazione di Ente del Terzo Settore (ETS).

L’O.I.B.R. si occupa di elaborare, emanare e divulgare linee-guida, studi, ricerche, principi, standard di carattere tecnico-pratico nel campo del *business reporting*, della dichiarazione non-finanziaria (DNF), del *report* di sostenibilità e integrato, delle raccomandazioni del TCFD, rivolti a imprese ed entità non-profit italiane, organizzando gruppi di lavoro e tavoli operativi dedicati ai temi identificati come di interesse dagli *stakeholder*, e rappresentando nel contempo un luogo di incontro per tutti gli attori italiani e una voce autorevole del nostro Paese nel dibattito internazionale.

L’O.I.B.R., che ha la veste giuridica di una Fondazione di partecipazione, è un’organizzazione **market-led** e aperta a tutti gli *stakeholder* interessati ad aderire, ispirata da uno spirito inclusivo, e con una governance articolata a garanzia di tutte le istanze in gioco. È un Organismo non-profit, senza coinvolgimento commerciale, e che opererà nell’esclusivo **interesse pubblico**.

L’O.I.B.R. collabora in modo sistematico con organismi-chiave internazionali, quali il *Global Reporting Initiative* (GRI), lo *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la *Value Reporting Foundation* (VRF - che ha incorporato l’*International Integrated Reporting Council*-IIRC e il *Sustainability Accounting Standards Board*-SASB), e il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Inoltre, rappresenta ufficialmente il *WICI Global Network* in Italia e fa parte del *WICI Europe*.

Presidente della Fondazione è il Prof. **Alessandro Lai**, Ordinario di Economia Aziendale all’Università di Verona, che afferma: “L’O.I.B.R. intende coniugare specializzazioni e interessi nel campo del *reporting* di sostenibilità, integrato e dello sviluppo sostenibile con una visione ampia e complessiva delle imprese e delle organizzazioni non-profit, atta a cogliere in modo integrale gli aspetti significativi della loro crescita, nonché

dei sistemi economici e dei territori in cui le stesse operano, perseguendo progetti di respiro nazionale e internazionale nella prospettiva del *public interest* e degli operatori economici e sociali”.

Presidente del Consiglio di indirizzo è la dott.ssa **Maria Luisa Parmigiani**, Head della Sustainability del Gruppo Unipol, e Presidente dell’Associazione di categoria *Sustainability Makers*, mentre Presidente del Comitato scientifico è il Prof. **Lino Cinquini**, Ordinario di Controllo di Gestione alla Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa. Segretario Generale è il Prof. **Stefano Zambon**, Ordinario di Economia Aziendale all’Università di Ferrara.

L’O.I.B.R. è anche presente quale organizzazione partner nell’Oscar di Bilancio con particolare riguardo al Premio Speciale per il miglior Report Integrato Italiano e il Premio Speciale per la Miglior Dichiarazione Non-Finanziaria (DNF).

Il 9 ottobre 2019, l’O.I.B.R. ha svolto il proprio Convegno Inaugurale con una giornata di studio sulle informazioni non-finanziarie presso l’Università Cattolica di Milano, ed è stato incaricato dall’IIRC di organizzare il 10 luglio 2020 la Roundtable ufficiale italiana sulla revisione del Framework dell’Integrated Reporting che ha poi tradotto in italiano nella primavera del 2021.

Numerosi sono i Seminari e le Conferenze di carattere nazionale e internazionale organizzati dalla Fondazione, le cui registrazioni integrali sono tutte liberamente disponibili nel sito web, come lo sono pure gli studi e i quaderni di approfondimento pubblicati (www.fondazioneoibr.it).

Commenta il Prof. **Stefano Zambon**, facilitatore dell’iniziativa e Segretario Generale dell’O.I.B.R., che questo Organismo “completa il quadro delle Fondazioni che si occupano di *reporting* e informativa aziendale in Italia, andando a coprire un’area in forte espansione quale quella delle informazioni non-finanziarie, del *reporting* integrato, delle misure relative agli intangibili, continuando ma anche innovando significativamente il lavoro intrapreso dal NIBR dal 2012, ampliandolo a molti nuovi *stakeholder* in un’ottica *market-led*, inclusiva e di armonica collaborazione per il bene comune.”

Per le entità e gli individui interessati ad aderire e contribuire ai lavori dell’O.I.B.R., si prega di inviare un’email a info@fondazioneoibr.it o utilizzare il modulo di adesione presente nel sito www.fondazioneoibr.it.

Indice

A. Inquadramento Generale	6
A1. Obiettivi del documento	6
A2. Struttura e approccio alla costruzione del documento	7
A3. Matrice dei KPIs	8
A4. Fonti	9
A4.1. Principi di riferimento	9
A4.1.1. Principi internazionali	9
A4.1.2. Principi nazionali	11
A4.2. Documenti Istituzionali Professionali	12
A4.3. Dottrina Aziendale	13
A4.3.1. <i>L'alba dei Non Financial Performance Indicators (NFI)</i>	13
A4.4. Dottrina Giuridica	19
A4.4.1. <i>Gli assetti volti alla tempestiva rilevazione della crisi</i>	19
A4.4.2. <i>Ruolo delle informazioni di natura non finanziaria</i>	21
A4.4.3. <i>La rilevanza degli indicatori non finanziari</i>	21
A4.5. Principio di materialità	22
B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti	24
B1. Rilevanza dei KPIs non finanziari per la descrizione degli adeguati assetti	24
B2. Assetti organizzativi	25
B2.1. Best practice e documenti di riferimento	26
B2.2. Configurazione degli adeguati assetti organizzativi: benchmark di riferimento e declinazione per le PMI secondo il principio di proporzionalità	29
B2.3. Principi di riferimento per la comunicazione in tema di assetti organizzativi	34
B2.4. Proposta di griglia KPIs non finanziari per l'adeguatezza degli assetti organizzativi.	36
B3. Assetti amministrativi	37
B3.1. Pianificazione strategica	37
B3.1.1. <i>Rilevanza dei KPIs "Pianificazione strategica" per la previsione delle crisi</i>	37
B3.1.2. <i>Principi di riferimento</i>	38
B3.2. Programmazione (componente strategica del budget)	38
B3.2.1. <i>Rilevanza dei KPIs "Programmazione (componente strategica del budget)"</i>	38
B3.2.2. <i>Principi di riferimento</i>	39
B3.3. Il reporting	40
B3.3.1. <i>Rilevanza dei KPIs nel reporting per la previsione delle crisi</i>	40
B3.3.2. <i>Principi di riferimento</i>	42
B3.4. Strumenti per la valutazione delle performance	43
B3.4.1. <i>Rilevanza dei KPIs strumenti per la valutazione delle performance per la previsione delle crisi</i>	43
B3.4.2. <i>Principi di riferimento</i>	45
B3.5. Proposta di griglia KPIs per gli assetti amministrativi	46
B4. Assetti contabili	48
B4.1. Contabilità Generale	48
B4.1.1. <i>Rilevanza dei KPIs "Contabilità Generale Ordinaria" per la previsione delle crisi</i>	48
B4.1.2. <i>Principi di riferimento</i>	48
B4.1.3. <i>Proposta di KPIs per il sistema di Contabilità Generale</i>	49
B4.2. Contabilità Analitica – Il sistema di costing	49
B4.2.1. <i>Rilevanza dei KPIs nel "sistema di costing" per la previsione delle crisi.</i>	49
B4.2.2. <i>Principi di riferimento</i>	50
B4.2.3. <i>Proposta di KPIs per il sistema di costing</i>	50
B4.3. Proposta di KPIs per gli assetti contabili	51
C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi	52
C1. Rilevanza dei KPIs non finanziari per la previsione della crisi	52
C2. Relazioni esterne	54
C2.1. Contesto Aziendale	54
C2.1.1. <i>Rilevanza dei KPIs Contesto aziendale per la previsione delle crisi</i>	54
C2.1.2. <i>Principi di riferimento</i>	55
C2.1.3. <i>Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Contesto aziendale"</i>	58

C2.2. Reputazione aziendale	59
C2.2.1. Rilevanza dei KPIs reputazione aziendale per la previsione delle crisi	59
C2.2.2. Principi di riferimento	61
C2.2.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Reputazione aziendale"	63
C2.3. Istituti finanziari	63
C2.3.1. Rilevanza dei KPIs relativi ai rapporti con gli Istituti Finanziari per la previsione delle crisi	63
C2.3.2. Principi di riferimento	64
C2.3.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Istituti Finanziari"	64
C2.4. Clienti	65
C2.4.1. Rilevanza dei KPIs Clienti per la previsione delle crisi	65
C2.4.2. Principi di riferimento	65
C2.4.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Clienti"	69
C2.5. Fornitori	70
C2.5.1. Rilevanza dei KPIs Fornitori per la previsione delle crisi	70
C2.5.2. Principi di riferimento	70
C2.5.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Fornitori".	72
C3. Relazioni interne	73
C3.1. Importanza delle Relazioni Interne	73
C3.1.1. Definizione di relazioni interne	73
C3.1.2. La qualità delle relazioni interne	73
C3.1.3. Relazioni interne – i fattori	73
C3.1.4. Relazioni interne – gli effetti	73
C3.2. Prodotto	74
C3.2.1. Rilevanza dei KPIs Prodotto per la previsione delle crisi	74
C3.2.2. Principi di riferimento	74
C3.2.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Prodotto"	75
C3.3. Struttura organizzativa	75
C3.3.1. Rilevanza dei KPIs "struttura organizzativa" per la previsione delle crisi	75
C3.3.2. Principi di riferimento	76
C3.3.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "struttura organizzativa"	77
C3.4. Processi interni	79
C3.4.1. Produzione	79
C3.4.2. Qualità, grado di innovazione tecnologica, amministrativo	79
C3.4.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Processi interni"	82
C3.5. Struttura dei costi	84
C3.5.1. Rilevanza dei KPIs relativi alla "Struttura dei costi" per la previsione delle crisi	84
C3.5.2. Principi di riferimento	85
C3.5.3. Proposta griglia KPIs per la dimensione "Struttura dei costi"	85
D. Valore giuridico dei KPIs non finanziari e implicazioni critiche	86
D1. La rilevanza dei KPIs non finanziari ai fini dell'obbligo di adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.	86
D1.1. L'introduzione dell'art. 2086, comma 2 con il CCI originario	86
D1.2. La verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e i segnali di allarme "interni"	87
D1.3. L'eliminazione delle esclusioni dalla disciplina dell'allerta e il significato sistematico dell'estensione della disciplina a tutti gli imprenditori	87
D1.4. Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e i KPI	88
D1.5. I "segnali di allarme" previsti dall'art. 3, comma 4, CCI	89
D2. Spunti provenienti dall'elaborazione in materia di azioni di responsabilità e azioni revocatorie	90
D2.1. Gli indici non finanziari nell'esperienza delle azioni di responsabilità e delle azioni revocatorie	90
D2.2. Gli indici per la determinazione della conoscenza dello stato di crisi dell'impresa nelle azioni di responsabilità	90
D2.3. Le azioni revocatorie e la scientia decoctionis: gli indici dell'incapacità del debitore di far fronte alle proprie obbligazioni.	91
D2.4. La concessione abusiva del credito e la consapevolezza del concorso nel ritardare l'apertura del fallimento	92
E. Evidenze empiriche, regolamentari e di prassi	93
E1. Previsione della crisi e indicatori non finanziari della performance aziendale	93
E2. La rilevanza degli indicatori non finanziari come proxy di rischio per la concessione di credito e per le decisioni di investimento nel quadro regolamentare dell'Unione Europea	95
E3. Fattori non finanziari ESG e Credit Rating	98

A.

Inquadramento generale

A1. Obiettivi del documento

A seguito della parziale entrata in vigore nel 2019 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, che ha modificato il Codice Civile (articoli 375 e 377 CCI), e con l'entrata in vigore del Decreto Legge n. 118 del 24.08.2021 convertito con Legge 147/2021 e integrato dalle previsioni del Decreto Legge 152/2021 convertito con Legge 233/2021 (d'ora in poi anche "D.L. 118/2021"), che ha portato a modificare in diversi punti l'originaria configurazione del CCI¹, sono stati previsti nuovi obblighi in capo agli organi delegati delle imprese che operano in forma collettiva. Tali obblighi consistono, in particolare, nel dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Secondo quanto previsto dal novellato art. 2086 del Codice Civile, la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e l'altrettanto tempestiva rilevazione della perdita della continuità aziendale, rappresentano elementi che rendono necessarie, senza indugio, l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dalla norma per il superamento della crisi e per il recupero della continuità aziendale. Obiettivo del legislatore è quello di provocare nelle imprese l'adozione di un approccio preventivo alla gestione, che favorisca un veloce intervento al verificarsi dei primi segnali di declino o di crisi. Alla base dell'applicazione dell'istituto della composizione negoziata della crisi disciplinata dal Decreto Legge 118/2021 e di cui lo schema di decreto legislativo prevede l'assorbimento nel Titolo II del Codice della Crisi e dell'Insolvenza

andando a sostituire il testo del 2019, deve essere impostato un sistema di indicatori in grado di prevedere lo stato di crisi e l'entità della sua gravità. Le situazioni di potenziale declino o vera e propria crisi dovrebbero essere, così, intercettate e confermate da indici e indicatori che rappresentino un arricchimento informativo a disposizione del *management* aziendale e degli organi sociali, anche per definire le più congeniali situazioni di intervento. Come previsto nel Decreto Dirigenziale che accompagna il Decreto Legge 118/2021, perché tutto questo possa avvenire in modo efficace, agli indicatori di tipo finanziario appare necessario affiancare altri indicatori di tipo non finanziario. Allo stesso modo, per la verifica di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, a loro volta necessari (anche) alla produzione delle informazioni per calcolare gli indici della crisi, è corretto ricorrere ad indicatori di natura non solo finanziaria.

Tale principio sembra assumere ulteriore riconoscimento anche nel contesto normativo laddove lo schema di decreto legislativo recante modifiche al CCI ha previsto di eliminare la circoscritta definizione, contenuta nell'art. 13 del testo originario, che individuava gli indicatori della crisi specificamente negli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario.

Il Decreto Legge n. 118/2021 aggiunge al meccanismo di segnalazione dell'esistenza di fondati indizi della crisi, già previsto dal CCI, l'accertamento della ragionevolezza della perseguibilità del risanamento dell'impresa mediante un test pratico, di cui alla Sezione I del decreto dirigenziale indicato nell'art. 3 del decreto 118² e una *check list* particolareggiata per la redazione del piano di risanamento,

¹ Il 17 marzo 2022 il Consiglio dei Ministri ha approvato lo schema di decreto legislativo recante "Modifiche al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023".

² Decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni, 28 settembre 2021.

di cui alla Sezione II del medesimo decreto, che include tra i requisiti oggetto di verifica elementi connessi con l'organizzazione dell'impresa, la capacità di valutazione dell'andamento gestionale mediante il ricorso a KPIs³, la rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, l'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi, il percorso di stima delle proiezioni dei flussi finanziari e il risanamento del debito. Inoltre la proposta di nuova Direttiva Europea 2021/0104 del 21 aprile 2021 sul *reporting* di sostenibilità, applicabile a tutte le grandi imprese, alle banche ed alle assicurazioni, nonché alle società quotate di dimensioni non micro, conferma la sempre più percepibile necessità di rendicontare la gestione con elementi informativi di sostenibilità di natura quali-quantitativa. L'approccio alla gestione di tipo *forward-looking*, caratterizzante anche la rendicontazione di sostenibilità, dev'essere diffuso ai vari livelli della struttura organizzativa ed applicato, dai vari interlocutori, ai diversi contesti nei quali la gestione aziendale si concretizza. È con l'applicazione di questo approccio che gli amministratori delle società possono (e devono) allinearsi a quanto richiesto dal legislatore della crisi, al fine di rilevarne tempestivamente la sua manifestazione, e con lo scopo di evidenziare come la strategia, la *governance*, le *performance* favoriscano la creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo. Alla luce di quanto precede, l'obiettivo del presente documento è quello di proporre un approccio metodologico funzionale alla definizione di:

- indicatori non finanziari e finanziari per il test di adeguatezza degli assetti gestionali d'impresa;
- indicatori non finanziari per la previsione della crisi d'impresa.

Tale definizione dovrà tenere conto delle dimensioni e pertanto della complessità aziendale modulandosi secondo un criterio di

proporzionalità. L'articolazione degli indicatori non finanziari necessari nelle realtà di minori dimensioni potrà quindi trovare notevole semplificazione purché sia sufficiente per descriverle in modo adeguato.

A2. Struttura e approccio alla costruzione del documento

Il documento è strutturato in cinque sezioni. Nella prima è presentato sinteticamente lo stato dell'arte indicando quali siano le fonti principali che rappresentano i riferimenti per l'informativa non finanziaria sia in ambito istituzionale, sia professionale, sia accademico. Sono a tale fine mappati i principi internazionali e nazionali maggiormente riconosciuti e i documenti emanati dalle istituzioni professionali. Sono altresì richiamati alcuni essenziali contributi di dottrina che permettono la comprensione, anche in chiave storica, dello sviluppo degli stessi. La mappatura permette di mettere in luce come da un lato sia stata ad oggi posta in evidenza da più parti la necessità di fornire informazioni sulla *governance* ovvero sugli assetti organizzativi aziendali e sulla loro strutturazione ed efficacia per il monitoraggio dei rischi assunti e potenziali, mentre al contrario dall'altro lato non vi sia stata ad oggi una specifica attenzione al tema dell'individuazione con indicatori non finanziari della sussistenza di una probabilità di futura crisi.

La seconda e terza sezione si focalizzano proprio su questi due aspetti - KPIs per la descrizione degli adeguati assetti e KPIs per la previsione delle crisi - sviluppando un modello di riferimento utile per l'integrazione della informativa di bilancio e modulata quale *benchmark* di riferimento anche per imprese di medie e piccole dimensioni.

³ Requisito di cui al par. 1.4 della sezione II: "L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (*KPI*) che consentano valutazioni rapide in continuo? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale".

A. Inquadramento generale

Più in particolare nella seconda parte è affrontato il tema della rendicontazione sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. L'art. 2086 c.c., nella nuova formulazione in vigore dal 16 marzo 2019, richiede che gli stessi siano implementati e il codice della crisi e dell'insolvenza prevede che proprio gli adeguati assetti siano strumento per l'individuazione preventiva delle crisi grazie all'intervento tempestivo dei soggetti preposti al controllo societario sulla base di basi informative sufficientemente significative e articolate. Lo schema di decreto legislativo recante modifiche al CCI integra inoltre il testo del Codice della Crisi approfondendo la funzione e le caratteristiche delle misure e degli assetti di cui è richiesta l'adozione e l'istituzione, fissando altresì i segnali di allarme più significativi per la rilevazione di situazioni di difficoltà. Diventa pertanto indispensabile sia per gli organi amministrativi sia per i controllori, non solo valutare l'esistenza e l'efficacia degli assetti, ma anche rendicontare agli *stakeholders* sul tema, così da trasmettere anche all'esterno informazioni utili a comprendere se e come vi sia *compliance* con le richieste normative e se e in che misura le stesse siano effettivamente operanti. È pertanto sviluppato un modello finalizzato a supportare le aziende nella modellizzazione della propria realtà e alla sua comunicazione e che si propone di essere utile a rendere visibili e quindi maggiormente comprensibili i presidi e gli strumenti utilizzati con riferimento alla triplice dimensione organizzativa, amministrativa e contabile. È solo il caso di aggiungere che una tale rendicontazione permette anche agli amministratori di essere al riparo da eventuali richieste di chiarimenti *ex post* in caso di contenziosi o di situazioni di *turnaround* o di liquidazione giudiziaria.

La terza sezione del documento si propone invece di affrontare un tema del tutto nuovo ossia di proporre un *set* di possibili informazioni non finanziarie, che, affiancandosi agli indici finanziari in un primo momento individuati dal CNDCEC in ottemperanza alla versione originaria dell'art. 13 CCI che tuttavia va a decadere con lo schema di decreto legislativo approvato il 17 marzo 2022 e dal decreto dirigenziale che accompagna il D.L. 118/2021, possano essere utili alla previsione delle situazioni di crisi. I principi e i documenti di riferimento si pongono solitamente nell'ottica della continuità aziendale e quindi propongono la lettura delle

informazioni non finanziarie, più vicine ai processi e agli interlocutori aziendali e quindi strutturalmente *forward looking*, per valutare le prospettive future aziendali. Il documento propone una lettura di questi indicatori *a contrariis*, enfatizzandone non la valenza dimostrativa di elementi attrattivi e positivi, ma la potenzialità preventiva utile per una efficace individuazione di rischi e di conseguenza per la programmazione di interventi anticipatori.

La quarta sezione è dedicata alla validazione da un punto di vista squisitamente giuridico dei modelli presentati verificandone la valenza informativa, nonché i possibili vantaggi e le potenziali criticità. Particolare considerazione è riservata ai rischi di un loro utilizzo distorto da parte di soggetti terzi solo parzialmente coinvolti nell'attività aziendale, oppure in sede di contenziosi con finalità alternativamente difensive o offensive.

Infine la quinta sezione esamina, mediante una *review* sulle più recenti ricerche empiriche, l'impatto dell'utilizzo di indicatori non finanziari per le finalità indagate.

Il modello presentato è in linea con le nuove tendenze internazionali in tema di comunicazione non finanziaria, concretizzatesi nella proposta di direttiva europea 2021/0104 del 21 aprile 2021. Come già accennato, quest'ultima prevede un significativo incremento della platea dei soggetti obbligati alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria includendo le società quotate con meno di 500 dipendenti ossia le PMI i cui titoli siano trattati sul mercato e le società di grandi dimensioni anche se non quotate. Non introduce l'obbligatorietà di redazione della DNF per le PMI, ma prevede che queste possano optare per la redazione volontaria di informative di tipo non finanziario strutturate da inserire nella relazione sulla gestione, piuttosto che in un documento separato, sulla base di standard dedicati e in coerenza con un principio di proporzionalità.

A3. Matrice dei KPIs

In appendice al presente documento (Appendice A) viene proposta una matrice contenente la selezione dei KPIs individuati per ciascuna delle macro dimensioni aziendali trattate.

Sotto il profilo operativo tale matrice è costruita:

- prendendo in considerazione in prima istanza i KPIs proposti dal documento di OIBR “Reporting integrato delle PMI. Linee guida operative e casi di studio” del 2019 (d’ora in poi anche “Linee Guida OIBR”). Per agevolare una lettura integrata dei documenti, la matrice proposta in questa sede richiama esplicitamente la classificazione indicata nelle Linee Guida OIBR (che suddivide i KPIs tra le categorie *Highlights*, *KPIs di base*, *KPIs specifici settoriali*, *KPIs specifici aziendali* e *KRIs*), ed evidenzia ciascuna categoria con un colore differente. Anche la numerazione dei KPIs utilizzata nella matrice trova corrispondenza con l’elenco contenuto nelle Linee Guida OIBR;
- integrando i KPIs di cui al punto precedente mediante la formulazione di indicatori diversi ed ulteriori e mediante l’attribuzione a ciascuno di essi di una delle categorie definite dalle Linee Guida OIBR. Nella matrice tali KPIs sono contrassegnati dal colore arancione, e dalla dicitura “No doc. OIBR”.

Nello sviluppo del presente documento la matrice viene richiamata a conclusione dei paragrafi che trattano le macro dimensioni aziendali in esame, di seguito riepilogate:

- 1) assetti organizzativi (parte B, par. 2.4);
- 2) assetti amministrativi (parte B, par. 3.5);
- 3) assetti contabili (parte B, par. 4.3);
- 4) relazioni esterne (parte C, par. 2.1.3, par. 2.2.3, par. 2.3.3, par. 2.4.3, par. 2.5.3);
- 5) relazioni interne (parte C, par. 3.2.3, par. 3.3.3, par. 3.4.3, par.3.5.3).

In particolare, per ciascun paragrafo vengono estratti dalla matrice i rispettivi KPIs, mantenendo invariata la numerazione e la colorazione così da consentire un confronto immediato tra l’estratto e la matrice completa.

A4. Fonti

A4.1. Principi di riferimento

A4.1.1. Principi internazionali

I più diffusi principi di riferimento in tema di rendicontazione non finanziaria sono

rappresentati dagli *standard* e dai *framework* proposti dai principali *setter* internazionali: GRI (*Global Reporting Initiative*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*), SASB (*Sustainability Accounting Standard Board*) e WICI (*World Intellectual Capital Initiative*).

Il *reporting* di sostenibilità (*Sustainability Reporting Standards*) promosso dal GRI costituisce una pratica aziendale di rendicontazione pubblica avente ad oggetto i contributi – positivi o negativi – che l’attività svolta da una organizzazione apporta verso l’obiettivo di sviluppo sostenibile. Mediante tale processo di rendicontazione una organizzazione identifica i propri impatti significativi per l’economia, per l’ambiente e per la società, e li comunica secondo uno *standard* globalmente condiviso. I GRI *Standards* si propongono pertanto di creare un linguaggio comune per le organizzazioni e gli *stakeholder*, al fine di migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni prodotte, e consentendo di conseguenza una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni. I GRI *Standard* sono definiti secondo criteri di interconnessione e di materialità, e sono classificati in *standard universali*, che consistono nei principi generali di rendicontazione, e *standard specifici*, riferiti a numerosi temi di natura economica, ambientale e sociale, che ogni organizzazione può selezionare per l’inserimento nel proprio *report* all’esito di una valutazione sulla materialità.

L’IIRC definisce la comunicazione sulla creazione del valore quale *step* fondamentale nell’evoluzione del *reporting* aziendale, e identifica lo scopo principale di un *report* integrato nel dimostrare primariamente ai fornitori di capitale finanziario, mediante la presentazione di informazioni sia di natura finanziaria sia di natura non finanziaria, come una organizzazione sia in grado di creare valore nel tempo. L’IIRC ha pertanto pubblicato l’*IR Framework* con l’obiettivo di individuare le informazioni il cui inserimento nel *report* integrato possa consentire di valutare la capacità dell’organizzazione di creare valore, offrendo vantaggi a tutti gli *stakeholder* (esterni ed interni l’organizzazione) interessati allo sviluppo di tale capacità, tra cui i dipendenti, i clienti, i fornitori, i *partner* commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche.

A. Inquadramento generale

L'*IR Framework* non prescrive indicatori chiave di *performance* ma, al fine di consentire a ciascuna organizzazione l'identificazione degli aspetti materiali, fornisce principi guida, che determinano le modalità di presentazione delle informazioni, ed elementi di contenuto individuati in: i) presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, ii) *governance*, iii) modello di *business*, iv) rischi e opportunità, v) strategia e allocazione delle risorse, vi) *performance*, vii) prospettive, viii) base di presentazione.

Il **SASB** definisce la sostenibilità come l'attività aziendale diretta a mantenere e rafforzare la capacità dell'impresa di creare valore nel lungo termine, e promuove il concetto di *sustainability accounting* per valutare e misurare i risultati consuntivi di tale attività nonché per supportare la relativa pianificazione futura. Affiancare la rendicontazione non finanziaria a quella finanziaria rende conoscibili gli effetti della gestione manageriale sugli aspetti *ESG* (*Environmental, social and corporate governance*), e se da un lato consente di valutare gli impatti finanziari degli stessi fattori *ESG*, dall'altro lato permette di individuare eventuali scostamenti del valore di mercato di determinati *asset* aziendali rispetto al valore contabile riportato nei documenti di bilancio.

Nel proprio *Conceptual Framework* il SASB individua cinque dimensioni principali di sostenibilità: ambiente, capitale sociale, capitale umano, *business model and innovation, leadership and governance*. Nello sviluppo degli *standard*, per ciascuna di tali dimensioni il SASB identifica alcuni temi critici ("*issues*"), che a loro volta possono essere oggetto di selezione sulla base della valutazione di materialità dei rispettivi impatti sulle organizzazioni.

Il 9 giugno 2021 IIRC e SASB hanno annunciato la loro fusione e la conseguente creazione della **Value Reporting Foundation**, che si propone di supportare il processo decisionale di imprese e investitori mediante un *framework* completo di *reporting* aziendale e l'intera gamma di *standard* di sostenibilità.

Il **WICI** evidenzia che il *reporting* aziendale non dovrebbe specializzarsi in informazioni finanziarie, né concentrarsi solo sui risultati passati, e promuove l'inclusione nel *reporting* integrato di indicatori di prestazione chiave misurabili (*KPIs*).

I *KPIs* sono misure relative a fattori materiali di creazione del valore deputati a fornire una prova oggettiva del *trend* delle prestazioni aziendali, monitorandole nel tempo, e possono avere natura finanziaria o non finanziaria. Al fine di consentire alle organizzazioni di scegliere in autonomia i *KPIs* più significativi per le rispettive caratteristiche aziendali e di contesto ambientale, il *framework* del WICI si basa sul concetto di *Inverted pyramid approach*. Tale approccio classifica i *KPIs*, in una struttura in cui il numero di indicatori significativi diminuisce al crescere del grado di specificità, in *General KPIs*, ovvero gli indicatori rilevanti per la maggior parte delle organizzazioni, *Industry-specific KPIs*, che sono applicabili ad un determinato settore, e *Organization-specific KPIs*, ovvero quelli selezionati da una organizzazione al fine di rappresentare al meglio il proprio meccanismo tipico di creazione del valore.

WICI suddivide la rendicontazione aziendale in tre sezioni principali: i) filosofia del *management* e *business model*, ii) beni immateriali e creazione di valore dal passato al presente, iii) *intangibles* e creazione di valore dal presente al futuro. Per ciascuna di queste sezioni il WICI presenta alcuni *KPIs* tipici, ma solo con finalità puramente esemplificative.

Nel panorama internazionale è possibile inoltre fare riferimento ad alcuni *standard setter* la cui prospettiva è incentrata principalmente su aspetti legati al cambiamento climatico. Tra questi si citano il TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosures*), che si propone di aiutare le aziende a comunicare adeguatamente informazioni afferenti rischi e opportunità in ambito climatico al fine di consentire una allocazione consapevole del capitale da parte dei mercati, il CDSB (*Climate Disclosure Standards Board*), che offre alle aziende un *Framework* per rendicontare sul capitale naturale e sulle informazioni ambientali con lo stesso rigore delle informazioni finanziarie, e il CDP (*Carbon Disclosure Project*), che gestisce un sistema di divulgazione globale per consentire ad aziende, investitori, decisori politici, città, stati e regioni di concentrarsi sulle azioni urgenti per misurare e gestire i propri rischi, opportunità e impatti ambientali.

Allo stato attuale sembra non esista ancora uno *standard set* globale di indicatori non finanziari che possano intercettare una situazione di imminente crisi d'impresa. Nonostante i mercati siano ormai globali, le istituzioni governative

differiscono profondamente, rendendo arduo il compito di definizione e successiva applicazione di *standard* omogenei internazionali.

Recentemente, tuttavia, si assiste ad un progressivo processo di convergenza tra diverse istituzioni del settore. In particolare si segnala che cinque *standard setter* di rilevanza internazionale, ovvero GRI, IIRC, SASB, CDSB e CDP, hanno deciso di cooperare istituendo l'**Impact Management Project**, al fine di eliminare la disomogeneità dettata dalla mancanza di un unico *standard set* globale, e successivamente per spiegare agli utilizzatori come tali *framework* possano essere utilizzati in maniera integrata. Nel recente documento *Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting*, del settembre 2020, i *setter* osservano che, considerate le differenti categorie di utilizzatori della rendicontazione ESG, spetta alla singola società identificare i propri *stakeholder* ed i rispettivi interessi per calibrare su di essi le informazioni da fornire.

Inoltre, nel contesto generale si può notare una crescita dell'attenzione alle misure non finanziarie. A dimostrazione di ciò si segnala che nel gennaio 2019 IFRS Foundation ha avviato una iniziativa volta ad ampliare il proprio raggio di azione comprendendo sotto il proprio ombrello anche *standard* non finanziari, ai fini della formazione di uno *standard set* globale. In tal senso IFRS dichiara di non porsi in competizione con le iniziative già in atto, in quanto il rapporto con gli altri *standard setter* "verrebbe regolato con un consolidamento dall'alto, e non competitivo dal basso".

L'obiettivo del progetto è quello di consentire il passaggio da un sistema frammentato a un sistema unidirezionale. Ai fini di un migliore adattamento globale, l'IFRS si propone di applicare una *dynamic materiality*, ossia l'implementazione iniziale di una *single materiality* (legata ad indicatori di natura finanziaria) per sviluppare successivamente una *double materiality* (legata sia ad indicatori di natura finanziaria sia a indicatori ESG).

A4.1.2. Principi nazionali

In ambito nazionale assume particolare rilievo il documento "Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio", frutto dell'attività del Network Italiano Business Reporting (NIBR) che dal 2012 al 2018 ha rappresentato - come oggi OIBR - la giurisdizione italiana del *network* globale WICI. La versione in inglese del documento è stata

pubblicata nel 2018 in collaborazione con l'IIRC e il WICI Network, ed il risultato è stato ripreso e portato a conclusione in lingua italiana nell'ottobre 2019 da parte di OIBR.

Le linee guida evidenziano come l'*Integrated Reporting* non rappresenti solo una forma evoluta di *reporting* in grado di valorizzare le relazioni di una organizzazione con i propri *stakeholder*, ma costituisca anche uno strumento capace di fornire a imprenditori e *manager* una visione ricca e completa dell'attività aziendale, nonché di soddisfare le attese informative delle istituzioni finanziarie e delle banche, interessate non solo a informazioni consuntive ma soprattutto prospettiche e strategiche. In tale ottica, il tempo dedicato alla predisposizione del *report integrato* non dovrebbe essere considerato un costo per l'azienda, bensì un investimento che produce ritorni in termini di efficienza organizzativa, ottimizzazione delle risorse e dei capitali, sviluppo delle strategie, condivisione degli obiettivi e misurazione delle prestazioni.

Il documento evidenzia preliminarmente una distinzione terminologica, definendo il "*Business Report*" come un documento volto a rappresentare, misurare e illustrare le attività operative e strategiche di una organizzazione e i relativi impatti sulle *performance* economiche, finanziarie e sociali. Caratteristica fondamentale del *Business Report* è quella di combinare la descrizione narrativa con metriche e indicatori quantitativi, non direttamente derivati dal sistema contabile dell'organizzazione. Tali indicatori assumono la forma di *Key Performance Indicators* (KPIs), espressi con metriche non-finanziarie, e quindi non mediante unità di misura monetarie bensì, ad esempio, mediante percentuali, misure fisiche, scale Likert, e così via.

Il "*Report Integrato*" rappresenta una particolare forma di *Business Report*, ovvero una comunicazione sintetica che ha lo scopo di illustrare e dimostrare agli *stakeholder* come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di una organizzazione consentano di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera. Tale *report* integra e completa il tradizionale Bilancio di Esercizio.

Il *report integrato* è incentrato sul concetto di materialità delle informazioni riportate, pertanto ogni organizzazione dovrà individuare gli indicatori che esplicano nella maniera più adeguata i propri peculiari obiettivi aziendali, fornendo al lettore informazioni rilevanti, complete, esplicative

A. Inquadramento generale

e comparabili. A tal proposito le Linee Guida presentano alcuni KPIs generali, KPIs specifici settoriali, KPIs specifici aziendali, ma con finalità esclusivamente esemplificative. Inoltre, il *report* integrato deve essere in grado di rappresentare quali siano i rischi specifici e le opportunità che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore, e di spiegare in quale modo tali elementi vengano gestiti. A tale scopo è opportuno per le aziende individuare indicatori chiave di rischio (*KRIs*), utili per rappresentare i fattori di rischio correlati alla propria attività tipica. Le Linee Guida presentano pertanto, sempre a scopo di esempio, alcuni KRIs specifici aziendali.

Il documento OIBR 2019 rappresenta il punto di riferimento assunto per lo sviluppo del modello proposto in questa sede.

Anche nel contesto nazionale è possibile rilevare un crescente interessamento da parte di istituzioni che tradizionalmente si occupano di temi di natura finanziaria e contabile per una rendicontazione che non si limiti alle informazioni finanziarie ma si estenda anche a quelle "non finanziarie". Particolarmente significativo in tal senso è ad esempio il convegno organizzato dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) nel dicembre 2020, avente ad oggetto il *Consultation Paper on Sustainability Reporting* pubblicato dall'IFRS Foundation, in cui si è evidenziata ancora una volta la necessità di sviluppare un sistema di informazioni non finanziarie che possa supportare le politiche di sostenibilità diffusamente proposte.

A4.2. Documenti Istituzioni Professionali

Con riguardo ai documenti istituzionali professionali, ossia alle *best practices*, in materia di indicatori di *performance* non finanziari che possono essere utili per la previsione della crisi d'impresa e/o per valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, si può fare riferimento ad alcuni documenti emanati, oltre che dall'Organismo Italiano Business Reporting (OIBR), dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), dalla Fondazione Nazionale di Ricerca

dei Commercialisti ed, infine, al principio di revisione ISA Italia 570.

Un primo documento che si valuta opportuno segnalare è quello predisposto dal CNDCEC congiuntamente a RINA Services S.p.A., intitolato "*Corporate Responsibility reporting e verifica. Progetto di responsabilità e opportunità per lo sviluppo sociale ed economico*". Si tratta di un documento emanato nel giugno 2018 avente ad oggetto l'informativa ambientale e sociale delle imprese, ossia la *sustainability reporting*. Obiettivo del documento è quello di supportare le imprese a legittimarsi nei confronti dell'opinione pubblica tramite il perfezionamento del *sustainability reporting* e di verifiche di processo che vadano oltre il controllo di conformità previsto dalle recenti disposizioni in materia di *disclosure* non finanziaria nell'ordinamento nazionale.

Un secondo documento del CNDCEC che deve essere menzionato è quello emanato nel dicembre 2017 ed intitolato "*Disclosure di informazioni non finanziarie. Tendenze internazionali e nazionali sulle attività di rendicontazione e di asseverazione*". Tale documento si pone come principale obiettivo quello di fornire alle imprese una visione completa sugli sviluppi relativi alla rendicontazione di sostenibilità e all'asseverazione dei relativi strumenti di *disclosure*. Vi si legge che anche nel contesto italiano si sta diffondendo la predisposizione di *report* di sostenibilità da intendersi come il documento con il quale un'organizzazione – e, dunque, un'impresa – condivide con i propri *stakeholder* informazioni di natura finanziaria e non finanziaria in relazione alle proprie attività economiche, sociali e ambientali e/o alla propria politica/strategia di sostenibilità sociale e ambientale. Il documento ricorda che con il D.Lgs. 254/2016 è stato introdotto l'obbligo per le realtà aziendali di maggiori dimensioni di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario. La dichiarazione di carattere non finanziario (che può essere contenuta nella relazione sulla gestione mediante una specifica sezione oppure costituire una relazione distinta) deve essere presentata per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano

superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro. Il D.Lgs. 254/2016 prevede, inoltre, che anche tutte le altre imprese non sottoposte all'obbligo possano presentare una dichiarazione di carattere non finanziario in forma volontaria, prevedendo per le PMI forme semplificate. Infatti, le dichiarazioni delle imprese con meno di 250 dipendenti, a differenze delle altre, possono per esempio essere considerate in conformità con la normativa senza soggiacere alle disposizioni sui controlli.

Un ulteriore documento emanato, in questo caso, dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili – IRDCEC (ora Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti), è il n. 28, denominato *“Informazioni di sostenibilità nella comunicazione obbligatoria d'impresa. Obblighi, criticità e prospettive della proposta di direttiva di riforma europea del settore”*, del dicembre 2013, ove sono esaminate le direttive del Parlamento europeo e del Consiglio recanti modifiche alle direttive economico-contabili per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di società e gruppi di grandi dimensioni. Il documento descrive, in un'ottica prospettica, gli adempimenti, gli scenari futuri, le opportunità e i limiti relativi all'informativa di sostenibilità nella comunicazione obbligatoria d'impresa, la definizione dei temi di *corporate social responsibility* (CSR).

Da ultimo, non si può non citare il Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 570 sulla *“Continuità aziendale”* avente ad oggetto l'utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale per la redazione del bilancio. Più precisamente, il revisore è tenuto a *“valutare la valutazione”* compiuta dalla direzione in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. A tal proposito il principio di revisione ISA Italia 570 elenca tutta una serie di elementi non finanziari (oltre a quelli finanziari) indicativi della crisi d'impresa legati a variabili

qualitative e non numeriche. Tale documento indica tre tipologie di indicatori predittivi della crisi d'impresa: finanziari, gestionali e altri (giuridici o legati a calamità naturali). Tra gli indicatori di carattere gestionale troviamo: l'intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività, la perdita di componenti della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione, la perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti, le difficoltà con il personale, le scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti e, infine, la comparsa di concorrenti di grande successo.

È del tutto evidente, come indicato dal principio di revisione ISA Italia 570, che il manifestarsi o il palesarsi di certi eventi, non misurabili finanziariamente nell'immediato, possa essere predittivo, oltre che della perdita della continuità aziendale, di una imminente, se non già manifesta, crisi d'impresa.

A4.3. Dottrina Aziendale

A4.3.1. L'alba dei Non Financial Performance Indicators (NFI)

L'utilità degli indicatori non finanziari della *performance* (NFI) come strumenti di controllo gestionale e comunicazione aziendale si è affermata gradualmente nel periodo 1980-2000. In letteratura si possono individuare alcuni momenti salienti nel riconoscimento della loro rilevanza, giustificata dal documentato impatto positivo sui risultati economici delle aziende che li adottano.

I primi segnali di attenzione risalgono ai primi anni '80 quando gli Stati Uniti, impressionati e, in qualche modo, impreparati⁴, di fronte all'affermarsi delle produzioni nipponiche sui mercati mondiali, iniziarono ad osservare da vicino le caratteristiche del sistema produttivo giapponese, individuandone in Toyota l'apice quanto a risultati e profondità di applicazioni. Il magistrale libro di Womack e Jones del 1991⁴ tratteggia i punti distintivi della *lean*

4 Schonberger R., *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York: Free Press, 1983

A. Inquadramento generale

production e delle differenze con l'approccio "molto volumetrico" tradizionalmente definito come modello fordista. In quegli anni si riscopre l'importanza dei processi aziendali⁶ e delle misure tecnico-fisiche quali criteri di controllo diretti.

La rinata attenzione alla produzione, specie in contesti in cui tecnologia e rapidità divengono sempre più fattori chiave, porta ad un altro importante lavoro. Il libro di Kaplan e Johnson, *Relevance lost – The rise and fall of management accounting* del 1987⁷ rileva la necessità per il controllo di gestione di adottare nuove logiche, più vicine al contesto operativo ed in grado di consentire una migliore efficienza dei processi integrando il calcolo del costo pieno di prodotto. Il lavoro critica la classica ripartizione dei costi comuni su basi volumetriche, evidenziando l'importanza di misurare le attività e non solo i volumi. La complessità dei prodotti (e quindi il numero di attività che essi comportano), genera costi aggiuntivi a parità di volumi totali. Da questo spunto prendono avvio i filoni dell'*activity based costing* e dell'*activity based management (performance measurement)* cui si ascrive l'inizio della costruzione di molte forme di cruscotti aziendali⁸.

Nel frattempo, nella prassi aziendale si stava affermando l'attenzione agli *intangibles* e ai processi di *knowledge management* collegati. Un punto di riferimento è il lavoro di Itami⁹ dedicato alle strategie aziendali e, più in particolare, al rapporto con la creazione ed il consumo di risorse invisibili, definite come quelle risorse basate sulle informazioni. Secondo Itami la strategia richiede un'efficace sintonia tra cinque ambiti: clientela, concorrenti, tecnologia, risorse e organizzazione interna. Per ciascuno le risorse

"invisibili" svolgono un ruolo essenziale. Ad esempio, il rapporto con la clientela può generare risorse invisibili quali la conoscenza approfondita dei gusti del mercato di sbocco, spunti innovativi per il miglioramento dei prodotti o propaganda presso altri potenziali consumatori qualora la clientela già esistente si dimostri soddisfatta. Al contempo, per la cura di questo rapporto ogni strategia consuma una certa quantità di risorse "invisibili" quali la spesa del marchio, la divulgazione all'esterno delle novità tecnologiche, ecc. Buone strategie per aver successo (Itami si sofferma ad analizzarne le principali tipologie) richiedono la mobilitazione di numerose di queste risorse invisibili, la cui formazione deve essere stata attentamente pianificata da tempo. Il forte legame tra strategie e risorse "invisibili" rappresenta il messaggio principale della teoria delle competenze e della *resource-based theory*.

Altro punto di contatto del lavoro di Itami con la teoria delle competenze è la convinzione che il processo di formazione delle risorse invisibili sia lento, graduale e richieda una tempestiva ed oculata gestione da parte del *management*. Inoltre, l'accumulo di risorse invisibili non discende solo da deliberate politiche esplicite di sviluppo (ricerche di mercato, ricerche nel campo tecnologico, ecc), ma consegue (anche e soprattutto) quale sottoprodotto delle normali operazioni di gestione e dalla consapevolezza di come i processi produttivi modellano, potenziano o dissipano le risorse invisibili a disposizione dell'azienda.

L'attenzione agli *intangibles* porta poi allo sviluppo di una parallela struttura di *reporting*¹⁰. Nessuno dei modelli ha inventato l'"unità di misura" della conoscenza¹¹,

5 Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Business, 1991.

6 Davenport T. H., *Process innovation. Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993; tr. it., *Innovazione dei processi*, Milano, Franco Angeli, 1994.

7 Kaplan R. S., Johnson H. T., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

8 Lynch R. L., Cross K. F., *Measure up!: Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell (USA), 1991.

9 Itami H., *Mobilizing invisible assets*, 1987; trad.it. *Le risorse invisibili*, Torino, Isedi-Petrini, 1988.

10 Per tutti: Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual capital*, London, Piatkus, 1997; Roos G., Ross J., *Measuring your company's intellectual performance. Long range planning*, n. 3, 1997; Sveiby K., *Measuring intangibles and intellectual capital - an emerging first standard*, www.sveiby.com, agosto, 1998.

11 Sarebbe d'altronde impossibile farlo consistendo essa in una qualità personale, peraltro anche soggettivamente ben difficile da accertare.

nondimeno tutti in qualche modo propongono una serie di indicatori atti a monitorare aspetti gestionali collegati alla conoscenza, talvolta costituenti *input* dei processi di apprendimento (ore di formazione, anni di esperienza di certi operatori, investimenti in IT, ecc.), altre volte costituenti *output* più o meno diretti (numero brevetti, ricavi da vendita nuovi prodotti, ecc.). L'originalità di questi modelli non consiste nella ricerca di nuovi indicatori (visto che semmai il problema è limitarne il numero utilizzabile¹²), quanto nel tentativo di sistematizzazione, alla ricerca di un criterio tramite il quale organizzare gli indicatori per far luce sui diversi ambiti di gestione della conoscenza e rappresentarne il legame con la creazione di valore. Da questo punto di vista sono poste in risalto tre macro-aree attorno alle quali sviluppare parametri di misurazione. La prima è riferita al rapporto con la clientela in termini di relazioni, immagine e conoscenza dei gusti e delle preferenze (definita "*external structure*" da Sveiby, o "*customer capital*" da Edvinsson - Malone). La seconda è l'area delle competenze possedute dal personale interno, costituite prevalentemente da conoscenze tacite (definita "*competence of personnel*" da Sveiby, e "*human capital*" da Edvinsson - Malone). La terza è l'area del patrimonio di conoscenze sedimentate nella complessiva organizzazione, formate prevalentemente, anche se non esclusivamente, da conoscenze codificate (definita "*internal structure*" da Sveiby e "*organizational capital*" da Edvinsson - Malone). Entro queste tre macro-aree gli studiosi citati propongono una serie di indicatori atti a rappresentare il capitale intangibile nel suo complesso e le conoscenze che di questo costituiscono parte essenziale. Questa categorizzazione nel tempo ha

assunto tipicamente la denominazione di *Intellectual capital*¹³ con diffusione nella pratica, specie da parte delle più propositive aziende *knowledge intensive*.

Infatti, all'atto pratico, i NFI correlati alla *performance* aziendale sono *in primis* la soddisfazione dei clienti¹⁴ e il *total quality management* (TQM)¹⁵. Chiaramente, esistono casi in cui i due NFI appena citati sono inadeguati, dal momento che l'adeguatezza di qualunque sistema di controllo di gestione dipende dal mercato in cui una impresa opera. In generale, l'elemento che sembra influenzare maggiormente la scelta dei NFI è la strategia, la quale a propria volta dipende dal contesto competitivo¹⁶. Altri NFI frequentemente monitorati sono la quota di mercato, i tassi di produttività e di innovazione, il livello di istruzione del *management*.

La *summa* di questo percorso di studi conduce ad un altro momento di riflessione fondamentale dato dal lavoro di Robert Kaplan e Robert Norton¹⁷. Questi spingono il concetto di cruscotto aziendale definendo la *balanced scorecard*, strumento di *reporting* gestionale oggi molto diffuso nelle aziende che coniugano le dimensioni dell'efficienza e dell'efficacia gestionale, la dimensione finanziaria, quella interna produttiva, quella di apprendimento e sviluppo di conoscenze innovative e quella delle relazioni con il cliente. L'affermazione di indicatori di *performance* (KPI) nei sistemi di controllo di gestione comporta anche la graduale diffusione nella comunicazione finanziaria agli investitori. A metà degli anni '90 iniziano ad apparire lavori che propongono l'inserimento nel reporting finanziario delle misure di *performance*, di pari passo con un sempre maggiore utilizzo degli stessi da parte

12 Nel caso Skandia descritto in Edvinsson - Malone, ad esempio sono proposti oltre cento indicatori impiegabili.

13 Edvinsson L., Malone M. S., *op. cit.*, 1997.

14 Anderson E. W., Fornell C., Lehmann D. R., *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, 58(3), 53, 1994; Ittner C. D., Larcker D. F., *Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance*, Accounting, Organizations and Society, 22(3-4), 293-314, 1997.

15 Ittner C. D., Larcker D. F., *Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems*, Journal of Accounting Research, 33, 1, 1995.

16 Said A. A., HassabElnaby H. R., Wier B., *An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures*, Journal of Management Accounting Research, 15(1), 193-223, 2003.

17 Kaplan R. S., Norton D. P., *The balanced scorecard-measures that drive performance*, Harvard business review, gennaio febbraio 1992; Kaplan R. S., Norton D. P., *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard business review, settembre-ottobre 1993.

A. Inquadramento generale

degli analisti¹⁸. Nel 1991 l'AICPA costituisce una commissione con lo scopo di formulare proposte per integrare il bilancio di esercizio, considerato da più parti non più sufficiente a soddisfare l'accresciuta domanda di informazioni da parte dei soggetti interessati a vario titolo alle vicende dell'azienda. Il lavoro della commissione, detta *Jenkins committee* dal nome del suo presidente, parte da una approfondita indagine presso gli utenti dell'informazione contabile e finanziaria e le aziende offerenti tali informazioni e sfocia nel 1994 nella pubblicazione di un *report (Improving business reporting - a customer focus)*. Nel rapporto si sollecita la professione contabile ad arricchire il complesso di informazioni relative alla gestione dell'azienda¹⁹ sulla base di quattro linee guida:

1. ampliamento della gamma di informazioni provenienti dall'azienda;
2. potenziamento delle informazioni già contenute nei bilanci aziendali;
3. problematiche di revisione;
4. suggerimenti per facilitare i cambiamenti necessari (in particolare riesame del rapporto con gli organismi aventi il ruolo di emanare gli standards contabili).

La prima direttrice si collega a quanto discusso in precedenza, nel senso che il rapporto Jenkins parte dal presupposto che si debba ridurre il gap informativo (asimmetria) esistente tra i soggetti interni e quelli esterni all'azienda, per facilitare questi ultimi nell'apprezzamento delle potenzialità aziendali. In effetti, ciò è coerente con i principi dell'*agency theory*: la letteratura dimostra che ridurre l'asimmetria informativa tra *principal* e *agent* impiegando i NFI ha effetti positivi sui risultati economici, poiché contribuisce ad allineare gli incentivi di proprietà e dirigenza²⁰.

Da tale punto di partenza discende la richiesta di una più ampia informazione generalmente non contenuta nei bilanci aziendali, perlomeno su quattro ambiti gestionali.

- *informazioni sul "background" aziendale*: si richiede in altre parole agli amministratori di esplicitare i principali obiettivi e le strategie miranti al loro perseguimento, una più attenta definizione del business visto nella sua ampiezza (*scope*) e una descrizione più dettagliata degli elementi componenti. Si suggerisce inoltre di dedicare maggiore spazio alla valutazione dell'impatto sulle *performance* aziendali della struttura del settore in cui l'azienda opera.
- *informazioni sugli attori-chiave dell'azienda, managers e azionisti (shareholders)*: in particolare il rapporto richiede di presentare un'informazione più ampia sui vertici aziendali e sugli azionisti con riferimento alle remunerazioni ed ai legami che tali soggetti presentano con l'azienda (prestiti, impegni per acquisto azioni, ecc.);
- *informazioni analitiche sulle performance passate*: per sua natura, come finora è stato concepito, il bilancio di esercizio consente un apprezzamento di sintesi sulla gestione aziendale ma non fornisce, o lo fa in modo molto indiretto, dati di varia natura relativi a specifiche aree gestionali (relazioni con i clienti, con il personale, con i fornitori, gestione della produzione, gestione dell'innovazione). La sottostante tabella presenta un quadro degli indicatori analitici di *performance* descritto dal rapporto.

18 AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). 1992. Special committee on financial reporting - Improving business reporting: a customer focus; AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). 1994. - Special committee on financial reporting - Users'need subcommittee, Analysis of the information needs of investors and creditors; Eccles R. G., Lupone L., *Alla ricerca del valore: il divario informativo tra società e mercato: il caso italiano*, in Guatri L., Eccles R. G. (a cura di), "Informazione e valore il caso italiano", Egea, Milano, 1998; Eccles R. G., *The performance measurement manifesto*, Harvard Business Review, Jan-Feb, 69 (1), 1991, pp. 131-137; Eccles R. G., Mavrinac S. C., *Improving the corporate disclosure process*, Sloan management review, 1995; per una sintesi: Riva P., *Informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Comunicare le misure di performance*, Egea, 2001; Quagli A., *La domanda di informazioni economico-finanziarie nei mercati mobiliari: analisi degli studi empirici e spunti per un modello interpretativo*, Rivista dei dottori commercialisti, 1992.

19 Riva P., *op. cit.*, 2001.

20 Banker R. D., Datar S. M., *Sensitivity, Precision, and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation*, Journal of Accounting Research, 27(1), 21, 1989; Holmstrom B., *Moral Hazard and Observability*, The Bell Journal of Economics, 10(1), 74, 1979.

Dati su attività generanti ricavi, diffusione sul mercato e qualità:

- quantità e prezzi dei prodotti o servizi venduti
- tasso di variazione della quota di mercato
- misure della soddisfazione della clientela
- percentuali di difetti

Dati su attività determinanti dei costi:

- numero di dipendenti
- retribuzione media per addetto
- prezzi e volumi dei materiali consumati

Statistiche di efficienza:

- rapporti tra input ed output

Dati sulla qualità delle risorse:

- età media delle risorse chiave
- quantità dimostrata di risorse naturali utilizzabili
- soddisfazione del personale
- turnover del personale

Misure sulla capacità innovativa:

- percentuale sul totale della produzione di prodotti progettati negli ultimi tre anni
- numero di suggerimenti per migliorare il business ricevuti dai dipendenti negli ultimi tre anni
- tempi richiesti da sviluppo nuovi prodotti

• informazioni *forward-looking*, che consentono cioè di interpretare meglio la possibile evoluzione futura dell'azienda. Queste informazioni devono descrivere i principali rischi e opportunità che si presentano. Opportunamente il rapporto definisce alcuni criteri guida per individuare la rilevanza dei rischi e delle opportunità: in primo luogo è determinante il fatto che questi ultimi rappresentino una proiezione futura di eventi già apparsi *in nuce* nell'esercizio e che possa essere sufficientemente apprezzata la loro probabilità. Inoltre, incide sulla necessità di fornire *disclosure* il fatto che il rischio o l'opportunità siano considerati tali dal management, che siano specifici per l'azienda e non genericamente riguardanti l'intera economia, infine che aiutino a stimare meglio i futuri redditi e flussi di cassa aziendali.

L'effetto positivo dei NFI non è limitato alla riduzione delle asimmetrie tra dirigenza e proprietà. La misurazione della performance con strumenti qualitativi comporta benefici anche sotto il profilo prettamente gestionale²¹. In generale, si può argomentare che un monitoraggio dell'andamento aziendale che tiene conto di elementi qualitativi consente di intercettare segnali provenienti dal mercato (rapporti con i clienti, variazioni nel contesto competitivo, ecc.) in anticipo rispetto a quanto sarebbe possibile adottando esclusivamente indicatori di carattere finanziario²². Questo consente al *management* di adottare prontamente eventuali azioni correttive²³. Un ulteriore elemento a favore dell'inclusione di NFI nel sistema di controllo di gestione è che questi indicatori sono, potenzialmente,

21 Johnson H. T., Kaplan R. S., *The Rise and Fall of Management Accounting*. IEEE Eng. Manag. Rev., 15(3), 36-44, 1987.

22 Barua A., Kriebel C. H., Mukhopadhyay T., *Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation*, Information Systems Research, 6(1), 3-23, 1995.

23 Rees W., Sutcliffe C., *Quantitative Non-Financial Information and Income Measures: the Case of Long Term Contracts*, Journal of Business Finance and Accounting, 21(3), 331-347, 1994.

A. Inquadramento generale

meno soggetti a manipolazione rispetto ai dati di bilancio, che sono caratterizzati anche da elementi valutativi. L'utilizzo di NFI mitiga eventuali effetti distorsivi nei dati finanziari, fornendo una rappresentazione più accurata dell'effettivo stato dell'impresa.

Il contenuto del *report* AICPA va in questa direzione: accrescere il patrimonio di informazioni per fronteggiare la crescente complessità. In effetti questa potrebbe essere la chiave di lettura più generale del rapporto, articolato poi in problemi specifici. La competizione interaziendale sempre più spinta, la perdita di punti di riferimento tradizionali quali il concetto di settore industriale, il crescente sviluppo della rilevanza concorrenziale delle risorse intangibili, il processo di globalizzazione sono tutti elementi che accrescono la gamma delle variabili significative per la gestione aziendale e ne rendono più ardua la comprensione, tanto a soggetti interni che a soggetti esterni. Lo sviluppo di tale quadro non comporta automaticamente il fatto che il bilancio non sia più in grado di raggiungere gli scopi tradizionalmente attribuitigli, ovvero riuscire a determinare e illustrare il risultato economico e la connessa situazione patrimoniale. Piuttosto significa che gli scopi conoscitivi dei soggetti esterni all'azienda si sono evoluti, ampliandosi e articolandosi e che tali finalità informative richiedono ulteriori strumenti, complementari al bilancio di esercizio. In effetti, anche nella dottrina aziendale si parla di *comunicazione economica integrata* sottolineando che il sistema delle comunicazioni a carattere economico-finanziario tra l'azienda ed il suo ambiente si deve comporre ormai di una molteplicità di strumenti, ognuno adatto a soddisfare scopi specifici.

Il modello della comunicazione integrata si afferma progressivamente per varie ragioni. In primo luogo, il fatto che i vantaggi competitivi fondati sulla tecnologia e/o su un rapporto migliore con la propria clientela appaiono sempre più effimeri. La rapidità con la quale aziende concorrenti sono in grado di imitare se non addirittura migliorare gli originali punti di forza, spinge le aziende a sforzi sempre più intensi per innovare ulteriormente alla ricerca di vantaggi duraturi. Questo fenomeno si traduce anche in una dilatazione temporale

delle prospettive reddituali di un'azienda: la proiezione dell'orizzonte gestionale su periodi sempre più distanti da una parte riduce il significato della situazione economica e finanziaria attuale descritta nel tradizionale bilancio di esercizio, dall'altra impone di fornire agli *stakeholders* privilegiati informazioni che si proiettano su di un pari orizzonte temporale e traggono origine dall'anticipazione dei piani aziendali e dalla descrizione della capacità innovativa, aspetti questi generalmente trascurati nel pacchetto informativo a corredo del bilancio.

In secondo luogo, ed in modo strettamente correlato, per supportare la ricerca di vantaggi competitivi assumono un ruolo crescente le risorse immateriali quali il patrimonio di *know-how*, o di credibilità di cui l'azienda gode nei confronti di clienti, dipendenti, finanziatori. Queste risorse sono molto rilevanti per la competizione poiché sono le più difficili da imitare e le più lente da sviluppare internamente. Il problema consiste nel fatto che esse si prestano ad una misurazione monetaria solo indirettamente e con molte incertezze, tenuto conto che nella maggior parte dei casi non possono essere estrapolate dagli individui che ne sono gli originali portatori. Per cui, piuttosto che tentare di offrirne una valorizzazione diretta nel bilancio tramite l'inserimento nelle poste contabili tradizionalmente deputate alle risorse immateriali (costi di ricerca e sviluppo e di pubblicità capitalizzati, brevetti, marchi, ecc.), l'azienda potrebbe cercare di fornire, un pacchetto di informazioni ulteriori comprendente dati meno strutturati, ma suscettibili di interpretazione da parte dell'utente dell'informazione quali, ad esempio, il *trend* del grado di soddisfazione della clientela, dei tempi di consegna, il tempo di sviluppo di nuovi prodotti, ecc. In questo modo si garantisce al lettore un'informazione più ampia e variegata, bisognosa sicuramente di uno sforzo interpretativo per essere adeguatamente utilizzata nelle decisioni ma indubbiamente dotata di un'articolazione temporale e spaziale maggiore di quanto generalmente contenuto nel bilancio di esercizio.

Infine, coerentemente con quanto ricordato, occorre prendere atto che l'impiego dei NFI non è uniforme tra le categorie di imprese. Organizzazioni che operano in mercati consolidati e competono

sui prezzi hanno meno incentivi a impiegare NFI, concentrandosi piuttosto sull'adozione di indicatori finanziari di breve periodo²⁴. Dall'altro lato, le imprese innovative, impegnate nello sviluppo di nuovi prodotti e più attente alla qualità, possono vedere più favorevolmente l'impiego di metriche di valutazione di più lungo periodo, spesso di carattere qualitativo.

A4.4. Dottrina Giuridica

A4.4.1. Gli assetti volti alla tempestiva rilevazione della crisi

Con la riforma organica del diritto societario del 2003 è stato per la prima volta previsto, a carico dell'organo amministrativo delle società per azioni, l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati.

Tale obbligo non ha assunto, quantomeno nei primi anni successivi alla sua introduzione, rilevanza pratica significativa²⁵, pur essendo stato oggetto sin da subito di numerose e approfondite analisi teoriche²⁶.

Anche sulla scorta di tali riflessioni teoriche, il CCI ha attribuito maggiore rilevanza all'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella prospettiva – propria di quell'intervento – di favorire la tempestiva emersione della crisi. Più precisamente, il CCI ha aggiunto un secondo comma all'art. 2086 c.c. con il quale:

- da un lato, si è estesa la portata applicativa dell'obbligo di istituire assetti organizzativi,

amministrativi e contabili adeguati, rendendo lo stesso (espressamente) applicabile a tutti gli imprenditori collettivi (in linea, a ben vedere, con quanto già sostenuto in via interpretativa da larga parte della dottrina²⁷) e prevedendo che tali assetti debbano essere adeguati in relazione alla natura e alle dimensioni dell'impresa²⁸;

- dall'altro lato, si è funzionalizzato l'obbligo in questione a uno scopo puntuale, consistente nella «rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale» e alla conseguente attivazione senza indugio per «l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale» (ciò, tuttavia, senza limitare lo scopo degli "assetti" solo a tale funzione, come chiarisce l'utilizzo della congiunzione «anche»).

La funzionalizzazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili all'obiettivo (fra gli altri) della tempestiva rilevazione e reazione alla crisi – pur se probabilmente già identificabile, in via ermeneutica – ha l'effetto di riferire espressamente tale obbligo a un contesto, quello della crisi d'impresa, nel quale la sua violazione appare più agevolmente azionabile nei confronti dell'organo amministrativo²⁹. Inoltre, e in misura più rilevante, l'adozione di assetti volti alla rilevazione tempestiva della crisi presuppone logicamente la presenza di una struttura che consenta di raccogliere le necessarie informazioni. Nella misura in cui siano dotate di valenza predittiva di uno stato di crisi o di perdita di continuità aziendale, queste misure rilevano a prescindere dalla natura finanziaria o non finanziaria.

24 Govindarajan V., Gupta, A. K., *Linking control systems to business unit strategy: impact on performance*, Accounting, Organizations and Societies, 10, 51–66, 1985.

25 I precedenti giurisprudenziali che hanno identificato una responsabilità degli amministratori sulla base di una violazione dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono stati limitati, anche in ragione del fatto che le pronunce sul punto sembrano evidenziare un maggiore attenzione sulla mancata ricerca di adeguate informazioni da parte dei singoli amministratori, anziché sulla mancata predisposizione di assetti adeguati Cfr. Cass. 29 dicembre 2017, n. 31204, in *Onelegale.it*, 2017.

26 Si veda Buonocore V., *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, pp. 5 ss.; ma anche Salafia V., *Gli organi delegati nell'amministrazione della s.p.a.*, in *Società*, 2004, pp.1325 ss.

27 Sul punto si rimanda a Abriani N., Rossi A., *Nuova disciplina della crisi d'impresa e codice civile: prime letture*, in *Società*, 2019, p. 394 ove si rileva che l'approccio normativo, sin dalla riforma del 2003, ha «progressivamente consacrato la regola di adeguatezza degli assetti organizzativi come principio di corretta gestione imprenditoriale, in quanto tale destinata a valere in tutte le realtà imprenditoriali in forma collettiva o societaria»; ma anche Bartalena A., *Assetti organizzativi e business judgment rule*, in *Società*, 2020, pp. 1339 ss. e, *ivi*, p. 1349 (nt. 16).

28 Cfr. Salvato L., *Strumenti di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa (anche al tempo del covid-19)*, in *GiustiziaCivile.com*, 2020, p. 10; Vella P., *L'allerta nel codice della crisi e dell'insolvenza alla luce della direttiva (UE) 2019/1023*, in *Ilcaso.it*, 2019, p. 8; Inzitari B., *Crisi, insolvenza, insolvenza prospettica, allerta: nuovi confini della diligenza del debitore, obblighi di segnalazione e sistema sanzionatorio nel quadro delle misure di prevenzione e risoluzione*, in *Riv. dir. banc.*, 2020, pp. 355 e ss.

29 È un dato noto che, al di fuori delle procedure concorsuali, è estremamente raro che venga fatta valere la responsabilità degli amministratori per i danni cagionati al patrimonio sociale in conseguenza della violazione degli obblighi sugli stessi gravanti.

A. Inquadramento generale

La rilevanza della dimensione organizzativa dell'impresa, in funzione di tempestiva emersione della crisi, è stata in seguito ulteriormente accresciuta con il D.L. 24 agosto 2021, n. 118, convertito in legge con L. n. 147/2021, e dal conseguente decreto dirigenziale 28 settembre 2021 del Ministero della Giustizia (adottato in forza della delega contenuta all'art. 3, d.l. 118/2021).

La Sezione II di tale decreto dirigenziale, infatti, da un lato, individua la presenza di requisiti organizzativi minimi e la disponibilità di una situazione economico-patrimoniale aggiornata come precondizioni ai fini della redazione del piano di risanamento; dall'altro lato, propone una "lista di controllo" per consentire la redazione di un piano di risanamento "affidabile" da parte dell'imprenditore, nonché allo scopo di permettere all'esperto nominato di verificarne la coerenza con la situazione economico-finanziaria dell'impresa. Questa lista di controllo ricomprende, tra i requisiti oggetto di verifica, la capacità dell'imprenditore di stimare l'andamento dell'attività di impresa mediante il ricorso a indicatori chiave gestionali (KPIs) che consentano una valutazione aggiornata e continuativa del contesto di riferimento.

In questo quadro, lo schema di decreto legislativo di modifica del CCI e di attuazione della Direttiva 2019/1023 (di cui è attesa la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale), pur avendo decretato il ridimensionamento del sistema dell'allerta³⁰, non ha ridotto la rilevanza dell'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, al contrario accrescendola (come segnalato, in modo tangibile, dalla modifica dell'art. 3 CCI, dedicato ora non più ai «Doveri del debitore», ma alla «Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi»). La cifra fondamentale di questo intervento, sotto il profilo dell'emersione tempestiva della crisi

d'impresa, è stata infatti quella di sostituire a *rules* rigide degli *standards*.

Più precisamente, lo schema di decreto legislativo (i) riduce il grado di "procedimentalizzazione" dell'operato dell'organo di controllo nell'assolvere alla sua funzione di tempestiva segnalazione dello stato di crisi (sostituendo al previgente complesso sistema di "indici" e "indicatori" previsto dall'art. 13 CCI, i più limitati e misurabili «segnali di allarme», di carattere economico-finanziario, previsti dall'art. 3, comma 4, CCI³¹), e (ii) limita alla sola dimensione endosocietaria gli effetti della segnalazione, senza prevedere un obbligo dell'organo di controllo di informare un ente esterno (l'OCRI, nel CCI, abolito nello schema di decreto) in caso di mancanza o inadeguatezza della risposta dell'organo amministrativo (diversamente, cfr. art. 14, comma 3, CCI, nel testo precedente all'ultima modifica). In questo "nuovo" contesto, in cui sono venuti a mancare i rigidi criteri normativi su cui basare la tempestiva rilevazione della crisi, diviene ancor più essenziale l'adozione di assetti che predefiniscano – in relazione a ciascuna impresa e sulla base delle caratteristiche specifiche della stessa – i parametri suscettibili di indicare in anticipo una situazione di crisi e che ne consentano il costante monitoraggio. Tali parametri – stante il dato normativo degli artt. 2086 c.c. e 3 CCI – non possono avere carattere esclusivamente finanziario, includendo anche eventi non finanziari dotati di capacità predittiva dell'emersione di una «crisi dell'impresa», della «non sostenibilità dei debiti», dell'«assenza di prospettive di continuità aziendale» (quali, in via esemplificativa, la presenza di contenziosi legali o la perdita di dirigenti chiave)³²; è evidente, infatti, che tali circostanze possano essere indotte anche da eventi di carattere

30 Lo schema di decreto legislativo recante modifiche al CCI abolisce l'intero Titolo relativo all'allerta e alla composizione assistita della crisi, sostituendolo con quello relativo alla composizione negoziata (Capo I), al concordato semplificato ad essa potenzialmente conseguente (Capo II) e alle segnalazioni per l'emersione anticipata della crisi (Capo III). In quest'ultimo sono in parte riprodotte alcune norme dell'originario CCI, con rilevanti modificazioni. Tra queste vi è la previsione dell'obbligo di segnalazione endosocietario in capo al solo organo di controllo societario, e non più anche al revisore come era previsto nell'originaria versione del CCI del 2019. Con riguardo all'allerta interna, infatti, si prevede l'obbligo dell'organo di controllo di segnalare all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di composizione negoziata della crisi, con la fissazione di un congruo termine non superiore ai trenta giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese.

31 Gli specifici «segnali di allarme» che l'assetto deve consentire di rilevare (la legge usa il termine «verificare») riguardano l'esistenza di esposizioni nei confronti delle diverse categorie di creditori dell'impresa con soglie differenziate (rispettivamente la norma si occupa di debiti verso lavoratori, fornitori, creditori finanziari e creditori pubblici, per questi ultimi con un rinvio alla norma che impone loro un obbligo di segnalazione).

32 Così Zoppini A., *Emersione della crisi e doveri degli amministratori (spunti dalla teoria dell'emerging insolvency)*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, 2014, p. 36 e ss.; ma anche Brodi E., *Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente «sistema di allerta e composizione»*, in *Banca d'Italia. Questioni di Economia e Finanza*, 2018, p. 25, la quale fa riferimento ai principi di revisione internazionale (ISA Italia) 570 sulla continuità aziendale.

non finanziario e il rilievo, senz'altro maggiore, dato agli indicatori finanziari dalla nuova formulazione dell'art. 3 CCI non sembra poter mettere in discussione questa conclusione.

A4.4.2. Ruolo delle informazioni di natura non finanziaria

La letteratura giuridica ha, in più occasioni, riconosciuto l'insufficienza delle informazioni finanziarie a descrivere accuratamente la situazione di una società, con particolare riferimento al rischio di insolvenza. Su tale base, si è attribuita rilevanza complementare alle informazioni non finanziarie (ciò anche facendo leva sulla loro inclusione "se del caso" nella relazione sulla gestione a cura degli amministratori, secondo quanto previsto dall'art. 2428 c.c.)³³.

L'elaborazione e rappresentazione di informazioni di carattere non finanziario ha peraltro rivestito, prima del d.l. n. 118/2021 e dell'adozione parziale del codice della crisi, un ruolo "sussidiario" rispetto alla reportistica societaria avente per oggetto, quasi esclusivamente, dati finanziari³⁴. Si è comunque osservato che la funzione informativa della relazione sulla gestione, in cui sono tradizionalmente confluite le informazioni di natura non finanziaria, è aumentata in ragione delle riforme che hanno interessato la disciplina sulla redazione del bilancio (in particolare la l. n. 216/1974, il d.lgs. n. 127/1991, nonché, limitatamente alle imprese e ai gruppi di grandi dimensioni, il d.lgs. n. 254/2016)³⁵.

A4.4.3. La rilevanza degli indicatori non finanziari

L'art. 2086, comma 2, c.c., introdotto con il Codice della Crisi, e le disposizioni relative all'adeguatezza degli assetti ai fini della rilevazione tempestiva della crisi consentono, ed eventualmente impongono, alla singola impresa di attribuire rilevanza a elementi specifici che, tenuto conto delle peculiarità di ciascuna impresa, risultano maggiormente idonei a cogliere la sussistenza di un eventuale stato di crisi³⁶. Tra questi rientrano senz'altro gli indici non finanziari, di tipo qualitativo.

Gli organi di controllo societari, dal canto loro, devono verificare il corretto adempimento da parte dell'organo amministrativo dell'obbligo di istituire e valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa³⁷; il Codice della Crisi impone poi il già menzionato obbligo di segnalazione della sussistenza dei presupposti per la composizione negoziata della crisi. La verifica dell'adeguatezza deve comprendere anche la capacità di dati qualitativi, oltretutto quantitativi, qualora in grado di compromettere le prospettive di continuità aziendale e/o di non rispettare la lista di controllo particolareggiata³⁸.

Gli obblighi gravanti tanto sull'organo gestorio quanto su quello di controllo sono volti ad ottenere l'«effetto virtuoso di una *disclosure* della crisi accelerata» al fine di rendere possibile una reazione in una fase di difficoltà in cui è ancora possibile tutelare l'interesse di tutti gli stakeholder coinvolti (creditori, lavoratori etc.)³⁹.

33 Cfr. Butturini P., *Rischi d'impresa e informativa non contabile nel bilancio d'esercizio: alcune osservazioni alla luce del Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020, p. 799; Crippa C., *Gli indicatori non finanziari da considerare in una relazione sulla gestione*, in *NDS*, 2010, pp. 50 e ss.

34 Cfr. Bonafini M., *La relazione sulla gestione fra nuovi indicatori e nuove informazioni richiesti dal comma 1 bis dell'art. 2428 c.c.*, in *Società*, 2009, p. 823 e ss.; Butturini P., *Rischi d'impresa e informativa non contabile nel bilancio d'esercizio*, cit., 799.

35 Cfr. Butturini P., *Rischi d'impresa e informativa non contabile nel bilancio d'esercizio*, cit., p. 804; ma anche Strampelli G., *sub 2428*, in *Le società per azioni*, Milano, 2016, p. 2348.

36 Si veda Abriani N., Palomba G., *Strumenti e procedure di allerta: una sfida culturale (con una postilla sul Codice della crisi dopo la pandemia da Coronavirus)*, disponibile sul sito <http://www.osservatorio-oci.org/>, marzo 2020, p. 11.

37 Cfr. Ambrosini S., *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, disponibile sul sito www.ilcaso.it, 2019, p. 9; Buta G.M., *Gli obblighi di segnalazione dell'organo di controllo e del revisore nell'allerta sulla crisi d'impresa*, in *Nuove leg. civ. comm.*, 2019, pp. 1177 e ss.

38 Cfr. Abriani N., Palomba G., *Strumenti e procedure di allerta: una sfida culturale*, cit., p. 9.

39 Cfr. Vella P., *L'allerta nel codice della crisi e dell'insolvenza alla luce della direttiva (UE) 2019/1023*, cit., p. 11.

A. Inquadramento generale

Tale «*disclosure* accelerata», frutto anche di un dialogo virtuoso tra organo gestorio e organo di controllo della società può e deve basarsi anche su un'attenta ponderazione dei dati qualitativi rilevati dall'assetto interno alla società⁴¹.

A4.5. Principio di materialità

Il principio di materialità è riconosciuto dagli standard internazionali come principio cardine per la definizione dei contenuti di un bilancio di sostenibilità. In particolare, come adeguatamente evidenziato ad esempio dai GRI *Standards*, i temi rilevanti da inserire nel *report* integrato sono quelli che possono ragionevolmente essere considerati importanti per riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, o per condizionare le decisioni degli *stakeholder*. Le organizzazioni sono pertanto tenute a svolgere una analisi di materialità che porti all'individuazione dei temi connotati da tali caratteristiche.

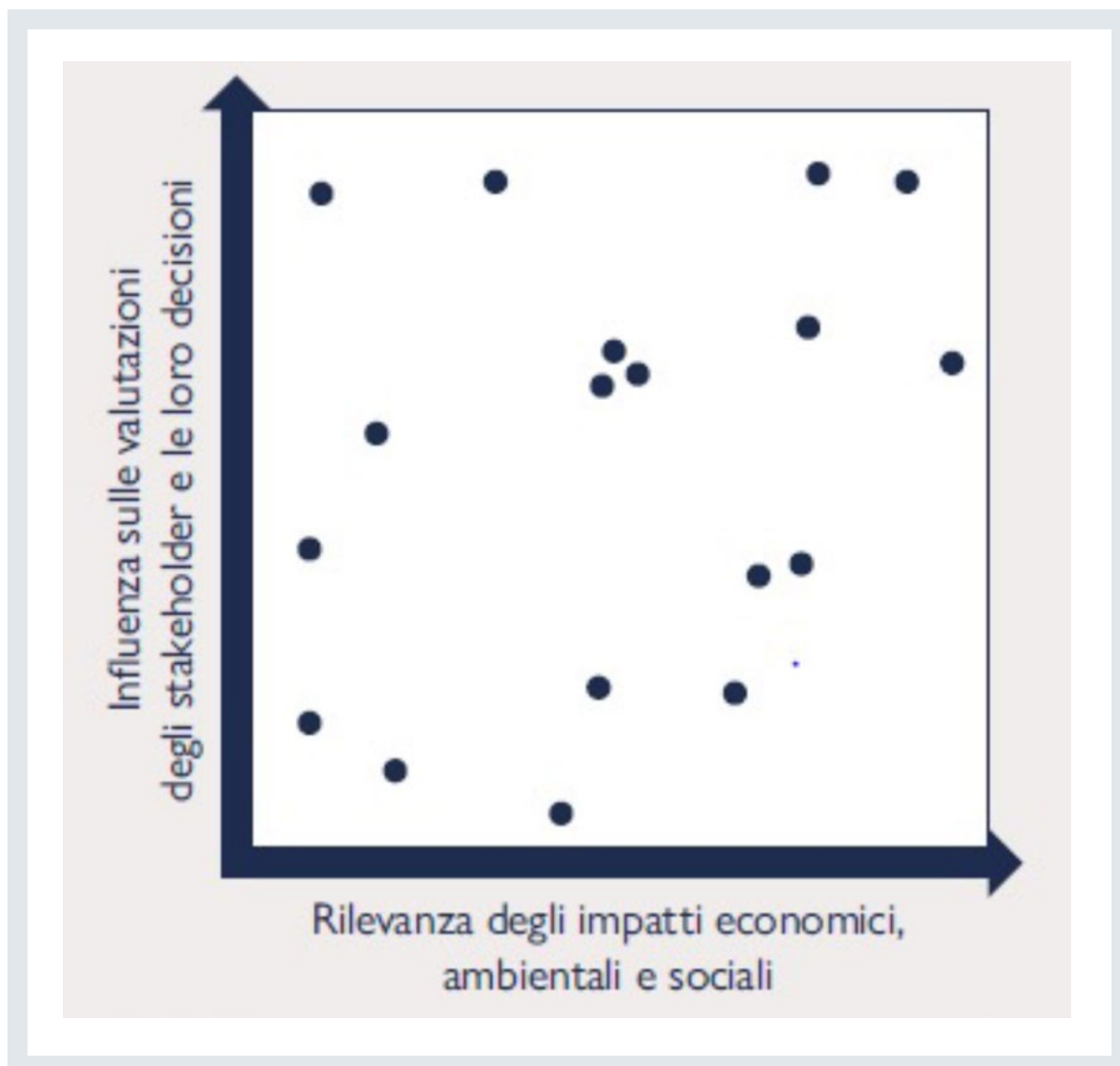
L'analisi di materialità può essere opportunamente sviluppata partendo dall'identificazione dei principali *stakeholder* dell'azienda. A tal fine possono essere considerati soggetti che fanno parte dell'organizzazione, come dipendenti e azionisti, nonché soggetti esterni che intrattengono con l'azienda rapporti di diverso tipo, come fornitori, comunità locali o altre organizzazioni. Ogni azienda deve individuare i propri *stakeholder* sulla base delle proprie caratteristiche specifiche, del settore di attività, e del contesto di riferimento nel quale opera.

Ad esito del processo di identificazione degli *stakeholder*, occorre procedere con la mappatura dei temi potenzialmente rilevanti per l'azienda, ovvero gli aspetti della gestione aziendale che possono essere collegati a un impatto significativo diretto o indiretto sull'azienda o sui suoi interlocutori, o che sono riconosciuti come rilevanti per l'intero settore di riferimento in ambito di sostenibilità economica, ambientale e sociale. Le tematiche selezionate devono essere sottoposte alla

valutazione sia da parte del *management* aziendale sia da parte degli *stakeholder*. In particolare, il coinvolgimento degli *stakeholder* può avvenire mediante specifiche attività previste nell'ambito dell'analisi di materialità (es. questionari o sondaggi interattivi, interviste, *focus group*, *workshop multistakeholder*), ma anche considerando i *feedback* che l'azienda riceve con altre iniziative di coinvolgimento o interazione con gli *stakeholder* già in essere (es. *survey* presso i dipendenti o incontri con i fornitori) o mediante richieste e sollecitazioni che possono arrivare direttamente dagli *stakeholder* (es. richieste da parte di investitori o ONG). Il coinvolgimento degli *stakeholder* nell'analisi di materialità consente di limitare l'autoreferenzialità che potrebbe connotare una analisi che preveda solo le valutazioni del *management* aziendale o comunque una prevalenza del punto di vista interno all'azienda. D'altro canto è auspicabile prevedere un coinvolgimento diretto dei vertici aziendali mediante la formale approvazione dell'analisi di materialità, ad esempio da parte del Consiglio di Amministrazione o del comitato endoconsiliare delegato alla supervisione delle questioni di sostenibilità, nonché del Comitato Controllo e Rischi. In tal senso si evidenzia che il Codice di *Corporate Governance* 2020 raccomanda che il CCR valuti l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite.

I temi materiali devono essere definiti sulla base di valutazioni sia quantitative sia qualitative, e possono essere rappresentati mediante la cosiddetta "matrice di materialità". Sebbene tale strumento non sia obbligatorio, per una adeguata applicazione del principio di materialità occorre identificare i temi materiali in base alle due dimensioni della matrice, che consente di valutare la materialità di determinate tematiche incrociando la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali legati ad esse con il livello di interesse e influenza che hanno rispetto ai suoi *stakeholder*.

40 Si veda Bini M., *Procedura di allerta: indicatori della crisi ed obbligo di segnalazione da parte degli organi di controllo*, in *Società*, 2019, p. 437.



È opportuno evidenziare che, per essere considerato materiale, un tema non deve necessariamente essere altamente significativo per entrambi gli assi della matrice, in quanto la significatività legata anche solo ad una delle due prospettive può risultare maggiormente determinante rispetto alla convergenza su entrambe le prospettive.

L'analisi di materialità dovrà essere riesaminata con cadenza regolare, al fine di garantire che i temi identificati come materiali continuino a essere tali. Parallelamente, l'organizzazione deve monitorare la rilevanza di ogni *stakeholder*, che può mutare nel tempo.

B.

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

B1. Rilevanza dei KPIs non finanziari per la descrizione degli adeguati assetti

Le modifiche al codice civile introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCI) hanno dato nuova luce al tema degli *assetti organizzativi, amministrativi e contabili* per tutte le imprese, comprese quelle di medie e piccole dimensioni. Tutte le modifiche al codice civile in tema di assetti sono vigenti dal 16 marzo 2019 ai sensi dell'art. 389, c. 2, del CCI, e non sono state pertanto coinvolte nei differimenti dell'entrata in vigore del CCI nel suo complesso.

In particolare, la modifica che ha interessato l'articolo 2086, c.c., in forza degli articoli 375 e 377 del CCI, impone all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della

continuità aziendale. Lo schema di decreto legislativo recante modifiche al CCI, approvato il 17 marzo 2022, integra inoltre il testo dell'art. 3 del Codice della Crisi esplicitando la funzione e le caratteristiche degli assetti di cui è richiesta l'istituzione. In particolare, la norma integrata prevede al comma 3 che gli assetti debbano consentire di: a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4⁴¹; c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento introdotti dal D.L. 118/2021, e inseriti dallo schema di decreto recante modifiche al comma 2 dell'articolo 13 CCI. Le disposizioni della nuova formulazione dell'art. 2086, c.c. prevedono l'adozione degli adeguati assetti solo per le imprese costituite in forma societaria o collettiva, e sono pertanto escluse dall'applicazione dell'articolo in parola le imprese individuali. Tuttavia l'art. 3, c. 1, del CCI prevede l'obbligo, anche per l'imprenditore individuale, di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato della crisi, e si evince pertanto la necessità, anche in questo caso, di dotarsi di adeguati assetti.

41 Secondo il comma 4 dell'art. 3 CCI come modificato dallo schema di decreto legislativo "Costituiscono segnali di allarme per gli effetti di cui al comma 3":

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

Il D.L. n. 118 del 24.08.2021 convertito con L. 147/2021, nella definizione della *check list* di cui alla Sezione II del decreto dirigenziale, considera essenziale l'adeguata articolazione degli assetti, prevedendo requisiti in ordine all'organizzazione dell'impresa, alla rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, all'individuazione delle strategie e delle iniziative per rimuovere le cause della crisi, e al processo di stima delle proiezioni dei flussi finanziari⁴².

B2. Assetti organizzativi

Regole di *governance* virtuose e trasparenti favoriscono l'implementazione di sistemi di gestione del rischio efficaci, di procedure di *compliance* rispetto alle norme che regolano i vari settori, di controlli di gestione per la trasmissione tempestiva agli organi di *governance* delle informazioni circa l'andamento gestionale e, di conseguenza, delle eventuali azioni correttive da intraprendere.

Le realtà di minori dimensioni sono state storicamente caratterizzate da una maggiore promiscuità tra il destino dell'azienda e quello della famiglia e dalla abitudine all'assunzione di decisioni e alla pianificazione di interventi, anche straordinari, senza la disponibilità di una strumentazione informativa, consuntiva e prospettica, adeguata e robusta. La scarsa attenzione ai meccanismi di governo d'impresa, spesso valutati quali onerosi vincoli piuttosto che necessari presidi alla continuità aziendale, si è associata a una ridotta presenza di soggetti professionali preposti al controllo e alla vigilanza, con la conseguente limitata dialettica interna tra le funzioni di controllo e di amministrazione. Il D.L. 118/21 e il CCI rimarcano la responsabilità dell'imprenditore nell'attuare un sistema di *governance*, presupposto indispensabile per consentire di disporre non soltanto di informazioni storiche ma anche e soprattutto di informazioni prospettiche affidabili, che consentano di anticipare l'emersione della crisi⁴³.

Per l'inquadramento normativo compiuto della disciplina relativa alla *corporate governance* occorre tenere conto delle disposizioni del

42 In questa sede si evidenziano in particolare i requisiti contenuti ai paragrafi 1, 2, 4 e 5 della Sezione II del decreto dirigenziale:

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa:
 - 1.1. L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?
 - 1.2. L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?
 - 1.3. L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
 - 1.4. L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?
 - 1.5. L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?
2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente:
 - 2.1. L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?
 - 2.2. La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?
 - 2.3. È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?
 - 2.4. È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?
 - 2.5. I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?
 - 2.6. Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?
 - 2.7. L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?
 - 2.8. Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?
4. Le proiezioni dei flussi finanziari
 - 4.1. La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive [...]
 - 4.2. Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?
 - 4.3. Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?
 - 4.4. La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?
 - 4.5. Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?
 - 4.6. Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti?
 - 4.7. La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?
 - 4.8. È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti?
 - 4.9. Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?
 - 4.10. Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?
 - 4.11. La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici.
 - 4.12. È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali.
5. Il risanamento del debito
 - 5.1. L'impresa, alla luce del par. 4 della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 della presente Sezione tende ad essere positivo?
 - 5.2. Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa?
 - 5.3. La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali?
 - 5.4. A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano?
 - 5.5. Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso?
 - 5.6. Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali?

42 Si veda Paluchowski A., Prefazione, in Riva P., *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF.*, Egea, 2020; Panizza A., *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teorici ed) operativi*, in *Ristrutturazioni Aziendali - ilCaso.it*, 11 agosto 2021.

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, Testo Unico della Finanza (TUF), modificato dalla legge sulla tutela del risparmio, e del Regolamento Emittenti della Consob n. 11971/1999 e successive modifiche.

B2.1. Best practice e documenti di riferimento

Per le definizioni delle *best practice* si fa riferimento in via principale ai seguenti documenti nazionali ed internazionali:

- Codice di *corporate governance* del Comitato per la Corporate Governance, gennaio 2020;
- *Le parole della crisi* di Sidrea, 2021;
- Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate di NedCommunity, 2019;
- Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate del CNDCEC, gennaio 2021;
- Principi di *Corporate Governance* delle PMI per le società non quotate di NedCommunity, 2014;
- *Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM)* della *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, 2019;
- Principi di Governo Societario dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD)³⁷, 2015.

Nel contesto nazionale il modello di governo aziendale tradizionale trova sua articolazione massima nelle indicazioni del *Codice di*

Corporate Governance 2020, che detta regole di buon governo per le società quotate e quindi di maggiori dimensioni. Diversamente rispetto al passato, le indicazioni del Codice aprono in modo esplicito alla valutazione di una possibile declinazione delle regole di buon governo, enunciate per le imprese quotate e di maggiori dimensioni, anche nell'ambito del differente contesto delle società non quotate di dimensioni medio-piccole, eventualmente caratterizzate da "forte concentrazione proprietaria". La complessità delle buone prassi deve naturalmente essere oggetto, in una logica modulare, di riduzione nelle realtà di minori dimensioni. Il Codice propone il principio della *proporzionalità* nell'applicazione dei Principi e delle Raccomandazioni previste³⁸: con riferimento alle società quotate alcune Raccomandazioni sono indirizzate alle sole società di grandi dimensioni³⁹, la generalità dei Principi e delle Raccomandazioni è invece applicabile anche alle società "diverse dalle società grandi" e specifiche semplificazioni sono previste per le società a proprietà concentrata⁴⁰.

L'evoluzione normativa ha portato alla redazione di alcuni documenti accademici e professionali finalizzati alla declinazione del modello generale di riferimento per le PMI.

Nel documento del 2021, *Le parole della crisi*, la Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA) fornisce una definizione di assetto organizzativo, stabilendo che esso attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale visto nel suo complesso ed include: i- la configurazione della *corporate governance* aziendale e, quindi, la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo; ii- la configurazione delle *variabili organizzative*, intese come *struttura organizzativa e sistemi operativi*. Nell'ambito dei *sistemi operativi* rivestono particolare rilevanza i *sistemi di controllo* che dovrebbero essere

43 Le linee guida OCSE sono rivolte ad aziende di grandi dimensioni ed esposte al mercato, ma vengono considerate ugualmente rilevanti per fornire indicazioni utili per la buona *governance* di qualsiasi azienda, con particolare riferimento ai principi relativi: i) alla composizione e responsabilità del *board*, ii) al contenuto, alle tempistiche e alla trasparenza delle informazioni e iii) al ruolo e al contributo degli *stakeholder*.

44 Da un punto di vista lessicale, questo approccio più ampio e modulabile è suffragato, tra l'altro, dalla sostituzione nel testo del Codice della parola "emittente" con l'espressione "società".

45 Società con capitalizzazione superiore a un miliardo di euro per tre anni solari consecutivi.

46 Società nelle quali uno o più soci dispongono, direttamente o indirettamente, della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria.

sviluppati coerentemente con le modalità di strutturazione degli assetti organizzativi. La accezione molto ampia attribuita al termine *assetti organizzativi* porta a specificare ulteriormente che, nell'ambito di tale categoria concettuale, vengono inclusi sia le attività ed i controlli relativi al funzionamento degli organi di governo, sia le attività ed i controlli relativi al funzionamento dei soggetti che si occupano della gestione aziendale in esecuzione degli obiettivi definiti dagli amministratori e dei poteri da questi delegati. Il documento fa presente che la configurazione della *corporate governance* aziendale riguarda tutti o alcuni dei seguenti organi e la loro attività: amministratore unico o consiglio di amministrazione e, nell'ambito di questo, amministratori delegati, amministratori indipendenti, comitati endo-consiliari quali, ad esempio, comitato controllo e rischi, comitato pianificazione, comitato sostenibilità, comitato nomine e remunerazione; collegio sindacale (sindaco unico); soggetto incaricato della revisione legale, qualora quest'ultima attività non risulti affidata al collegio sindacale o al sindaco unico; organismo di vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001. Nelle imprese meno strutturate, ove la *governance* risulta spesso affidata a un amministratore unico o a un organismo amministrativo, in assenza di amministratori indipendenti, e talvolta anche in assenza di organi di controllo esterni, risulterà determinante quantomeno definire e formalizzare gli assetti organizzativi, in funzione delle specifiche attività di pertinenza dei soggetti che esercitano il governo dell'impresa. Il documento Sidrea distingue la definizione di assetto amministrativo evidenziando che tale assetto, nell'ambito del più ampio assetto organizzativo, include la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le *performance* economico finanziarie dell'impresa. In particolare l'assetto amministrativo può identificarsi nel sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti. Il concetto di assetto amministrativo può quindi essere riferito agli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo (piani, *budget* e *reporting*) ed alle procedure per il loro utilizzo, che permettono *ex ante* di disporre di indicatori indispensabili

a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale, le variabili rilevanti e le leve a disposizione del *management*, nonché di monitorare *ex post*, anche sulla base degli elementi forniti dal sottosistema contabile, gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati. Completa il quadro l'assetto contabile, che il documento Sidrea definisce come il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale in coerenza con il *framework* normativo di riferimento. Il documento evidenzia che l'assetto contabile non esaurisce la sua funzione nella mera predisposizione dell'informativa periodica di bilancio, e include certamente la contabilità generale, che può fornire utili elementi per valutare, anche in corso d'anno, l'andamento della gestione, i principali rischi ad essa associati ed i risultati prodotti dall'azienda in termini economico finanziari, unitamente anche ai sistemi di contabilità analitica in cui vengono rilevati i risultati prodotti in singoli settori di operatività aziendale.

Il ruolo dell'organo amministrativo nelle PMI è stato oggetto di approfondimento nel documento *Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate* pubblicato da *NedCommunity* nel 2019. Tale documento individua quali fattori fondamentali per la corretta formazione dell'organo amministrativo la consapevolezza da parte degli amministratori circa le proprie capacità e l'impegno richiesto dall'incarico. Il documento propone alcuni principi generali: i- la carica di amministratore deve essere effettivamente esercitata anche nella forma non esecutiva, e il consiglio non può fare un uso disinvolto o, peggio, forzato del rapporto di delega; ii- la carenza di competenze non assicura un valido apporto in termini sostanziali all'amministrazione dell'impresa, al pari dell'insufficienza di tempo per svolgere in modo scrupoloso il mandato conferito; iii- la rilevanza del concetto di agire informato e di indipendenza di giudizio.

Documento di riferimento per l'espletamento della vigilanza del Collegio Sindacale, sono, invece, le *Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate* pubblicate dal CNDCEC e aggiornate nel gennaio 2021. Il documento formula principi di riferimento con riguardo alla composizione, al funzionamento, ai doveri e ai poteri del Collegio Sindacale che si crede

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

opportuno richiamare brevemente in questa sede. In particolare, quanto alla *composizione* del Collegio Sindacale sono ribaditi concetti rinvenibili anche nel Codice di Corporate Governance quali la necessità che il sindaco: i- dedichi allo svolgimento dell'incarico impegno e tempo adeguati e che gli incarichi siano svolti con obiettività e integrità e nell'assenza di interessi, diretti o indiretti, che ne compromettano l'indipendenza; ii- valuti se la misura del compenso proposto sia idonea a remunerare la professionalità, l'esperienza e l'impegno con i quali deve svolgere l'incarico, tenendo conto del rilievo pubblicistico della funzione svolta. Con riferimento al *funzionamento* dell'organismo è evidenziato che il Collegio Sindacale ha piena autonomia nell'organizzazione del proprio funzionamento e nello svolgimento delle proprie attività e che deve tenere traccia delle proprie riunioni in appositi verbali. Il documento richiama poi i *doveri di vigilanza* del Collegio Sindacale che dovranno essere affrontati con la diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico che determina un'obbligazione di mezzi e non di risultato. Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza delle procedure adottate dal Consiglio di Amministrazione per la regolamentazione delle operazioni con parti correlate, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo della società, sull'adeguatezza del sistema di controllo interno, sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile e sul suo concreto funzionamento, sull'osservanza da parte degli amministratori delle norme procedurali inerenti alla redazione, all'approvazione e alla pubblicazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato. Se l'attività di vigilanza porta a evidenziare significativi rischi di possibili violazioni di legge o di statuto, di inesatta applicazione dei principi di corretta amministrazione, di inadeguatezza dell'assetto organizzativo o del sistema amministrativo-contabile, il Collegio Sindacale deve richiedere all'organo amministrativo l'adozione di azioni correttive, monitorandone la realizzazione nel corso dell'incarico; se tali azioni correttive non vengono poste in essere, ovvero sono considerate insufficienti, nonché nei casi di urgenza, di particolare gravità o di avvenuto riscontro di violazioni, adotta le iniziative previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate. I sindaci partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del comitato

esecutivo, all'assemblea dei soci e alle assemblee speciali degli azionisti, e sono tenuti a intervenire nel corso del dibattito, qualora ravvisino violazioni della legge o dello statuto della società ovvero dei principi di corretta amministrazione, manifestando il proprio motivato dissenso o le proprie riserve e chiedendone la relativa verbalizzazione. Il Collegio Sindacale è tenuto a chiedere informazioni all'amministratore unico con cadenza almeno semestrale o trimestrale qualora si ravvedano rischi significativi o una situazione di crisi d'impresa. Al Collegio Sindacale sono attribuiti *specifici poteri* come l'effettuazione, anche individualmente, di atti di ispezione e controllo. Il Collegio può chiedere agli amministratori notizie circa l'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari, scambiare tempestivamente informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale, acquisire informazioni relative al sistema di controllo interno adottato dalla società e dall'organismo di vigilanza. Ricorrendone i presupposti, il Collegio convoca l'assemblea dei soci formulando, se del caso, proposte e osservazioni, indaga sui fatti censurabili denunciati dai soci e ne riferisce all'assemblea, provvede alla denuncia al Tribunale in caso di fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, e può esercitare l'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori per i danni arrecati alla società. Il CCI, infine, riconosce al Collegio Sindacale il potere di proporre istanza di fallimento.

Ulteriore riferimento professionale in tema di *Corporate Governance* per le PMI può essere considerato il Quaderno SAF n. 80, *Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del Codice della crisi di impresa*, pubblicato dall'ODCEC di Milano nel 2019, che si propone di fornire alle piccole e medie imprese non quotate un quadro di riferimento sistemico costituito da principi e modelli di *best practice*.

Gli orientamenti sulla *Corporate governance* della Autorità Bancaria Europea (EBA) hanno un significativo impatto sulla *governance* degli enti operanti nel sistema bancario, quale settore altamente regolato, ma possono offrire spunti e indicazioni essenziali applicabili per analogia e con criteri di proporzionalità anche alle imprese non finanziarie, in quanto soggette anch'esse a rischi di analoga natura (rischio di credito, rischio

di mercato, rischio operativo, e così via). Con la Circolare 285 del 17/12/2013 Banca d'Italia ha recepito le disposizioni introdotte dalla Direttiva Europea 36/2013 (Capital Requirements Directive 4, CRD4) riguardante le tematiche di vigilanza prudenziale applicabili alle banche e ai gruppi bancari italiani. In particolare si evidenzia che nella Circolare in esame Banca d'Italia attribuisce una crescente importanza agli assetti di governo societario e al sistema dei controlli interni degli intermediari come fattore determinante per la stabilità delle singole istituzioni e del sistema finanziario nel suo complesso.

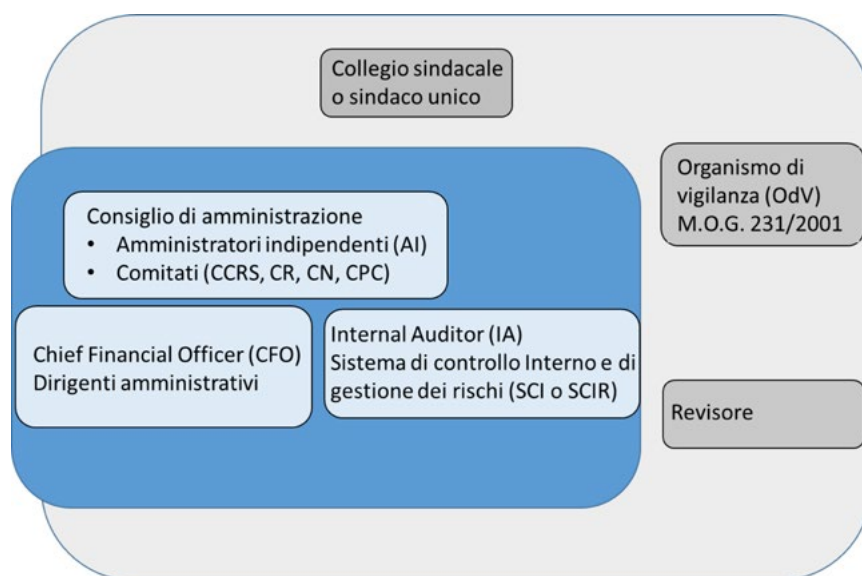
porre in atto un adeguato e quindi, si è visto, proporzionato assetto organizzativo. Ne segue la necessità, per il medesimo imprenditore, di rendicontare nei documenti societari e, dunque, nelle PMI principalmente in sede di redazione del bilancio di esercizio, sulle attività svolte per mappare i propri fabbisogni e per dotarsi dei necessari organismi e presidi. L'adozione di KPIs non finanziari relativi agli aspetti di *governance* costituisce un'attività imprescindibile per lo sviluppo di una efficace interazione tra realtà aziendale e *stakeholder* di riferimento.

B2.2. Configurazione degli adeguati assetti organizzativi: benchmark di riferimento e declinazione per le PMI secondo il principio di proporzionalità

Nella Figura 1 e nelle Tabelle 1 e 2 che seguono trova raffigurazione un'articolazione più estesa del modello di buon governo, che può essere considerata il *benchmark* di riferimento. Sarà possibile tenerne conto al fine di apprezzare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo implementato nelle singole realtà aziendali, tenendo conto delle loro dimensioni, del grado di complessità dell'attività svolta e del rispetto degli obblighi normativi.

Si è evidenziato che il CCI richiama e pone in luce la responsabilità dell'imprenditore nel

Fig. 1 - Configurazione degli Assetti Organizzativi. Il benchmark di riferimento⁴⁷



⁴⁷ Tratto da Riva P., *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, 2020.

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

Tabella 1 – Articolazione dell’organo amministrativo:
benchmark di riferimento e declinazione per le PMI

ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO		
Organismo	Benchmark di riferimento	Declinazione per le PMI
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	<p>Il governo dell'azienda è affidato al Consiglio di Amministrazione che guida la società perseguendo il successo sostenibile e quindi la creazione di valore nel lungo termine, e a tale fine si riunisce con regolare cadenza. Gli amministratori accettano la carica quando valutano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività professionali e del numero di cariche ricoperte in altre società. I compiti principali del Consiglio di Amministrazione sono: i) esaminare e approvare il piano industriale della società, monitorandone periodicamente l'attuazione e valutando il generale andamento della gestione; ii) definire il sistema di governo societario della società; iii) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; iv) definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società.</p>	<p>Anche nelle PMI il governo è affidato al Consiglio di Amministrazione che però è spesso sostituito dalla figura dell'Amministratore Unico. In ogni caso le indicazioni fornite mantengono validità. Nelle società di dimensioni medio-piccole, può essere necessaria una più rilevante disponibilità di tempo quando si pongano criticità con riferimento alla compiuta articolazione degli assetti organizzativi posti a presidio dei rischi, degli assetti amministrativi e degli assetti contabili.</p> <p>OBBLIGATORIO</p>
AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	<p>Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione è opportuna la presenza di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla gestione. Questi assumono il ruolo di Amministratori Indipendenti e insieme con gli amministratori esecutivi e non esecutivi siedono in appositi comitati di indirizzo che supportano e discutono le decisioni del Consiglio alimentando per quanto possibile la consapevolezza degli eventuali rischi che le stesse possono comportare. Gli amministratori non esecutivi non gestiscono ma apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli mediante competenze specifiche acquisite all'esterno dell'impresa. L'assenza di coinvolgimento nella gestione operativa consente loro di esprimere un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione. Tra gli amministratori non esecutivi, gli amministratori indipendenti sono caratterizzati dal requisito che non intrattengono né hanno intrattenuto con la società, o con soggetti ad essa legati, relazioni che possano condizionarne l'autonomia di giudizio volta a garantire gli interessi di tutti i soci. La funzione degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti nelle realtà con proprietà concentrata, dove sia possibile identificare un gruppo di controllo, è rivolta a prevenire interessi opportunistici dei soci di controllo, mentre in caso di azionariato diffuso è svolta nell'interesse dei soci ed è finalizzata a limitare possibili comportamenti opportunistici degli esecutivi. Per realizzare la funzione di monitoraggio e controllo sull'attività degli esecutivi, il numero, la competenza e l'esperienza (valutate anche in relazione alla specificità del settore di riferimento e alla complessità dell'organizzazione), l'autorevolezza e la disponibilità di tempo dagli amministratori indipendenti per lo svolgimento del proprio incarico devono essere tali da garantire che il rispettivo apporto possa incidere significativamente per l'assunzione delle decisioni consiliari.</p>	<p>L'introduzione di Amministratori Indipendenti nel Consiglio di Amministrazione delle PMI può essere utile per supportare con competenze specifiche le scelte aziendali, aiutando ad apprezzare i livelli di rischio che le stesse comportano e agevolando l'impostazione di una corretta e preventiva dialettica interna.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>
COMITATI ENDOCONSILIARI	<p>Il Consiglio di Amministrazione può istituire al suo interno, con apposita deliberazione, uno o più Comitati con funzioni propositive e consultive, individuandone i compiti, le risorse e le strutture. L'istituzione è prevista in via principale per alcuni comitati più importanti ossia controllo e rischi (e sostenibilità), remunerazione, nomine. A questi se ne possono affiancare altri dedicati a specifiche funzioni quali per esempio quello introdotto dal Codice CG 2020 con il compito di supportare il Consiglio per l'esame del piano industriale.</p>	<p>Il contributo degli Amministratori Indipendenti eventualmente nominati nelle PMI è valorizzato nell'ambito dei Comitati endoconsiliari che rappresentano lo strumento mediante il quale si sviluppa in modo strutturato la dialettica interna sui temi rilevanti poi portati alla attenzione del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>

ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

Organismo	Benchmark di riferimento	Declinazione per le PMI
COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITÀ	<p>Al Comitato di Controllo e Rischi è affidato il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIR). Si tratta di un comitato di carattere tecnico, composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, con funzioni propositive, istruttorie e consultive. Al comitato può anche essere demandato il tema della Corporate Social Responsibility e quindi la valutazione della Sostenibilità delle attività aziendali compreso il monitoraggio della corretta impostazione dei rapporti con gli stakeholders. Quest'ultima include l'impostazione della DNF o Dichiarazione Non Finanziaria e pertanto sia la scelta dei criteri di redazione, sia l'impostazione dei complessi processi necessari alla sua composizione, sia la valutazione della necessaria compliance dell'output finale ossia del documento composto e pubblicato con i requisiti sostanziali e formali previsti dai principi scelti. Infine al comitato è affidato, qualora non sia prevista la costituzione di un comitato specifico, anche l'esame e l'approvazione del piano industriale⁴⁸.</p>	<p>La funzione svolta dal Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità assume particolare rilevanza anche nelle PMI in quanto permette il presidio strutturato e sistematico dei rischi assunti con lo svolgimento dell'attività aziendale, la valutazione della coerenza con i livelli di rischio sostenibile e con l'individuazione delle possibili misure di mitigazione e la verifica e approvazione dei piani. Quando non sono presenti Amministratori Indipendenti l'analisi deve essere svolta dall'organo amministrativo collegiale o unipersonale.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>
COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONE	<p>Il Comitato per le Nomine, composto in maggioranza da amministratori indipendenti, cura che il processo di nomina e di successione degli amministratori sia trasparente e formula pareri al Consiglio di Amministrazione riguardo alla composizione dello stesso esprimendo raccomandazioni in merito alle figure professionali considerate opportune nell'ambito del Consiglio. Il Comitato per la Remunerazione è composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti e il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Il Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal comitato di remunerazione definisce una politica per la remunerazione del top management ossia dei dirigenti con responsabilità strategiche e degli amministratori esecutivi. Le funzioni dei due Comitati sono spesso nella prassi accorpate in un unico Comitato denominato Nomine e Remunerazione.</p>	<p>Si tratta di un Comitato posto a presidio di temi - nomine e remunerazione - che accrescono la propria rilevanza all'aumentare delle dimensioni aziendali.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>
COMITATO PARTI CORRELATE	<p>Il Comitato Parti Correlate è chiamato ad esprimere appositi pareri motivati sull'interesse della società al compimento di operazioni con soggetti qualificabili come correlati, esprimendo un giudizio sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle condizioni previste, e riferisce al Consiglio in merito ad eventuali situazioni specifiche.</p>	<p>Nelle PMI il tema delle operazioni con Parti Correlate può assumere rilevanza ed è presidiato, anche in assenza di uno specifico Comitato, direttamente dal Collegio Sindacale.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>
CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO)	<p>Il Chief Financial Officer (CFO) affianca l'Amministratore Delegato nelle decisioni strategiche e nell'informativa agli stakeholder, cura supportato dai dirigenti apicali amministrativi la pianificazione e il controllo di gestione, coordina le attività finanziarie, le partecipazioni e gli investimenti.</p>	<p>Il CFO coadiuvato dai dirigenti amministrativi implementa l'assetto contabile e amministrativo e permette al consiglio e all'amministratore unico di disporre dei cruscotti di informazioni finanziarie e non finanziarie.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>

48 Principio III, Codice di Corporate Governance 2020.

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

Tabella 2 – Articolazione del sistema dei controlli: benchmark di riferimento e declinazione per le PMI

ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI		
Organismo	Benchmark di riferimento	Declinazione per le PMI
COLLEGIO SINDACALE	<p><i>Il Collegio Sindacale è l'Organo di controllo societario, è composto da professionisti indipendenti e ha il compito di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi. In particolare il Collegio partecipa di diritto ai consigli di amministrazione e ai comitati, vigila sulla gestione e sugli adeguati assetti. L'attività di vigilanza del Collegio è effettuata ex ante e quindi in ottica prospettica o forward looking. Verifica che si disponga di un cruscotto di indicatori efficace e che il medesimo sia affidabile. Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza riconosce al Collegio il potere di presentare l'istanza di fallimento della società. I sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti da cui sono stati nominati. Il Collegio verifica la propria indipendenza dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale. I sindaci accettano la carica quando giudicano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario. La remunerazione dei sindaci è commisurata alla competenza, alla professionalità, all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa. La funzione di controllo del bilancio rientra originariamente fra i doveri del Collegio Sindacale previsti dall'art. 2403 c.c. In seguito tale prospettiva fu sostituita dalla "revisione legale", funzione distinta dalla vigilanza. La revisione legale può essere esercitata dal Collegio Sindacale o dal Sindaco Unico se composto da revisori iscritti nell'apposito registro.</i></p>	<p>Nelle PMI la figura del Collegio Sindacale o del Sindaco Unico assume grandissima rilevanza in quanto è il solo soggetto preposto alla vigilanza ex ante sull'operato degli amministratori e sulla adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Ai sensi del D.L. 118/2021, come integrato nel testo del CCI, l'organo di controllo societario segnala per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per la composizione negoziata della crisi fissando un congruo termine non superiore a trenta giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese ed eventualmente presentare istanza per la nomina dell'Esperto Facilitatore.</p> <p>Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza introduce per le PMI accanto al potere di presentare istanza di fallimento, anche il potere di segnalazione ai fini del più complesso procedimento di allerta. Nelle PMI può svolgere anche le funzioni del revisore.</p> <p>OBBLIGATORIO:</p> <p>a) quando la società, per 2 esercizi consecutivi, ha superato almeno uno dei seguenti limiti: attivo patrimoniale, euro 4.000.000; ricavi, euro 4.000.000; dipendenti occupati in media durante l'esercizio, 20 unità;</p> <p>b) se è tenuta alla redazione del bilancio consolidato o se controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti.</p>
REVISORE	<p><i>Il Revisore è chiamato a verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Il Revisore non svolge la funzione di vigilanza. Il Revisore raccoglie evidenze in merito alle operazioni gestionali realizzate e le utilizza per mettere a confronto le affermazioni contenute nel bilancio con i criteri selezionati dal soggetto interessato. Nella propria relazione il revisore illustra i risultati delle proprie verifiche comunicando ai terzi interessati il grado di corrispondenza del documento esaminato con i principi di riferimento e, di conseguenza, esprime il suo giudizio professionale. La relazione è riferita a documenti consuntivi, ossia al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato ove redatto. Essa contiene anche le conclusioni del revisore circa la sussistenza del presupposto della continuità aziendale indicando eventuali incertezze relative ad eventi o circostanze che potrebbero sollevare in merito dubbi significativi, ma lo fa sempre al fine specifico di valutare la correttezza dei criteri utilizzati per la redazione dei dati di bilancio. Il revisore non partecipa ai consigli di amministrazione, non vigila né sulla gestione né sugli adeguati assetti e non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali. Le funzioni del Revisore si esplicano nell'espressione di un parere professionale sulla correttezza dei dati consuntivi di bilancio, in coerenza con i principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. In sintesi, quello del revisore è un controllo ex post sui documenti consuntivi redatti dall'azienda.</i></p>	<p>Nelle PMI il Revisore svolge, come nelle società di maggiori dimensioni, le proprie attività di verifica ex post sulla contabilità e sul bilancio in coerenza con i medesimi principi di riferimento. Nei casi in cui sono assenti o scarsamente articolati la funzione di Internal Audit e/o il Sistema di Controllo Interno e dei Rischi, non potendo svolgere un controllo sulle procedure, il Revisore deve effettuare un maggiore numero di verifiche di dettaglio. La funzione di revisione può essere svolta dal collegio sindacale o dal sindaco unico che manterrà in questo caso entrambe le finalità di intervento ossia la vigilanza e la revisione legale.</p> <p>OBBLIGATORIO:</p> <p>stessi limiti previsti per la nomina del collegio sindacale.</p>

ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

Organismo	Benchmark di riferimento	Declinazione per le PMI
INTERNAL AUDITOR	<i>La figura dell'Internal Auditor opera in staff al Consiglio di Amministrazione. È incaricato di implementare un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adeguato e di assicurarsi che la contabilità e in generale le informazioni rese disponibili al Consiglio, al Collegio e ai revisori siano complete e affidabili. Questo ruolo può essere ulteriormente suddiviso, nelle situazioni di maggiori dimensioni o più complesse per tipologia di attività, tra due figure professionali: i) il Risk Manager la cui attenzione sarà focalizzata sulla gestione dei rischi e ii) il Compliance Officer dedicato alla conformità alla normativa vigente.</i>	<i>L'introduzione della figura dell'Internal Auditor nelle PMI è presupposto per il corretto sviluppo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e può pertanto rappresentare una rilevante opportunità di focalizzazione dell'attenzione degli amministratori sul tema della assunzione dei rischi e della affidabilità dei dati contabili e gestionali.</i> SU BASI VOLONTARIE
SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	<i>Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi (SCIR) è in sintesi rappresentato dalle linee d'azione e dal sistema di controlli interni e procedure adottati dalla direzione al fine di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali e quindi al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali basando le scelte su dati attendibili e monitorando in modo consapevole i rischi rilevanti. Più in particolare è costituito dai processi attuati: i) per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio; ii) per raggiungere obiettivi di compliance del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e iii) per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative. È opportuno ricordare che lo SCIR deve essere distinto dagli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo di gestione (piani, budget e reporting) che rientrano nella diversa definizione di assetto amministrativo.</i>	<i>Nelle PMI lo SCIR è spesso assente o scarsamente articolato. La sua introduzione e implementazione presuppongono una compiuta articolazione degli assetti contabili e degli assetti amministrativi.</i> SU BASI VOLONTARIE
ORGANISMO DI VIGILANZA	<i>Il D.Lgs. 231/2001 ha introdotto nell'ordinamento un regime di responsabilità a carico delle persone giuridiche in relazione a una serie di reati, commessi nel loro interesse o a loro vantaggio, da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti, con conseguenze rilevanti anche sugli stessi enti, potenzialmente assoggettabili a sanzioni amministrative pecuniarie anche molto onerose e, in taluni casi, interdittive. Gli enti possono essere esonerati dalla responsabilità prevista dal Decreto, evitando l'applicazione delle sanzioni, qualora dimostrino di aver adottato ed efficacemente attuato Modelli di Organizzazione e di Gestione (MOG) idonei a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi. Ai fini della validità esimente del Modello il Legislatore attribuisce fondamentale importanza all'attività che deve essere esercitata per verificare che lo stesso sia effettivamente rispondente ai dettami normativi. Introduce a tale fine l'obbligo, nello sviluppo del sistema, di nominare un Organismo di Vigilanza (OdV), dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo e che ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento. L'Organismo di Vigilanza svolge una serie di attività analitiche e funzionali a mantenere efficiente e operativo il modello: analisi, vigilanza e controllo, aggiornamento del Modello, formazione. Rilevante presidio di prevenzione della commissione di illeciti è la presenza di un Codice Etico, che consenta di instaurare un clima culturale che dissuada anche dal porre in essere condotte che possano dare luogo a reati. Le procedure e i vincoli contenuti nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo Gestionale devono considerarsi alla stregua di obbligazioni contrattuali assunte dal prestatore di lavoro.</i>	<i>Il D.Lgs. 231/2001 si applica anche alle PMI. Ne segue che l'adozione del Modello Organizzativo Gestionale, la composizione di un Codice Etico condiviso e la nomina dell'Organismo di Vigilanza unipersonale o collegiale rappresentano anche in queste realtà presidi importanti contro la responsabilità parapenale della società.</i> SU BASI VOLONTARIE nella consapevolezza che l'assenza o la inadeguatezza del modello o della sua implementazione sono potenzialmente foriere di rischi specifici consistenti nelle conseguenze previste dalla norma in caso di realizzo di una delle fattispecie reato da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti.

B2.3. Principi di riferimento per la comunicazione in tema di assetti organizzativi

La dimensione degli assetti organizzativi viene considerata rilevante dai principali *standard* internazionali per il *reporting* integrato.

Si consideri, anche solo come elemento di carattere generale concernente l'informativa non finanziaria, che, tra le altre, le tematiche *Environmental, Social and Governance* (ESG) si focalizzano, come si evince dalla dizione, sulla *disclosure* anche degli aspetti di governance come elemento di rilievo per giudicare la capacità dell'azienda di creare valore nel corso del tempo.

I *Sustainability Reporting (SR) Standards* della **Global Reporting Initiative** (GRI) trattano le tematiche riguardanti la *governance* nello *standard* universale "GRI 102: Informativa generale", utilizzato per fornire informazioni di contesto sull'organizzazione e sulle sue pratiche di *sustainability reporting*.

In particolare, le informative della sezione 4 dello *standard* in esame si propongono di offrire una panoramica sulla struttura della *governance* e la sua composizione e sul ruolo del "massimo organo di governo" ("*highest governance body*"), dunque il Consiglio di Amministrazione, con specifico riguardo alle sue primarie funzioni e attività, nonché sulla remunerazione e gli incentivi previsti per i componenti degli organi sociali.

Il medesimo *standard*, nelle informative da 102-18 a 102-39, prevede che l'azienda debba rendicontare: a- sulla struttura di *governance*, e quindi sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei comitati, tra i quali quello preposto ai temi economici, ambientali e sociali; b- sui processi di delega dell'autorità; c- sulle responsabilità a livello esecutivo per temi economici, ambientali, e sociali; d- sui processi di consultazione degli *stakeholder* relativi a temi economici, ambientali, e sociali; e- sulla composizione del Consiglio di Amministrazione e dei comitati (ruolo esecutivo o non esecutivo, indipendenza, mandato ricevuto dall'organo di governo, numero di incarichi esterni assunti, genere, appartenenza

a gruppi sociali sottorappresentati, competenze riguardanti i temi economici, ambientali e sociali, rappresentanza degli *stakeholder*); f- sul presidente del Consiglio, evidenziando se vi sia coincidenza con l'incarico di amministratore delegato; g- sui processi di nomina e selezione dei consiglieri (coinvolgimento nel processo degli *stakeholder*, diversità, indipendenza, competenza ed esperienza sui temi economici, ambientali e sociali); h- sui potenziali conflitti di interessi e sulla loro gestione qualora si presentino; i- sul ruolo del Consiglio di Amministrazione nello stabilire finalità, valori, strategie relativi ai temi economici, ambientali e sociali; l- sulle misure adottate per sviluppare e migliorare la conoscenza relativa ai temi economici, ambientali e sociali; m- sulla valutazione delle *performance* del Consiglio relative ai temi economici, ambientali e sociali; n- sulla identificazione e sulla gestione degli impatti economici, ambientali e sociali, e dei relativi impatti, rischi e opportunità, incluso il suo ruolo nell'implementazione dei processi di *due diligence*; o- sulla efficacia dei processi di gestione del rischio; p- sulla frequenza di riesame dei temi economici, ambientali, e sociali; q- sul ruolo del Consiglio nell'analisi e nell'approvazione del *reporting* di sostenibilità, valutando la completezza di trattazione dei temi materiali; r- sulla comunicazione delle criticità al Consiglio; s- sulla natura e sul numero totale delle criticità riscontrate e sui sistemi utilizzati per affrontarle e risolverle; t- sulle politiche retributive dei consiglieri (in particolare, sulla retribuzione fissa e variabile, inclusi sistemi di retribuzione basati sulla *performance*, strumenti *equity-based*, *bonus* e azioni postergate o maturate, sui premi di ingaggio o pagamenti relativi a incentivi di assunzione, sui trattamenti di fine rapporto, sulle clausole di *clawback*, sulle prestazioni di pensionamento, inclusa la differenza tra schemi di *benefit* e aliquota contributiva per il massimo organo di governo, *senior manager* e tutti gli altri dipendenti) e come i criteri di *performance* nelle politiche retributive sono collegati agli obiettivi del massimo organo di governo e dei *senior manager* per temi economici, ambientali e sociali; u- sul processo implementato per determinare la retribuzione; v- sul coinvolgimento degli *stakeholder* in materia di retribuzione; w- sul tasso della retribuzione totale annua; x- sulla percentuale di aumento del tasso della retribuzione totale annua.

Il **Sustainability Accounting Standards Board** (SASB), che elabora ciascuno dei propri *standard* su specifici settori economici, fa riferimento alla prospettiva della *governance* sia nel proprio *Conceptual Framework* del febbraio 2017, sia nel documento *Standards Application Guidance* del 2018.

In particolare, nella sezione 5.0 della *Standards Application Guidance* si evidenzia come un'azienda dovrebbe progettare, implementare e mantenere un sistema di *governance* atto a raccogliere, elaborare e divulgare informazioni sulla sostenibilità, incluse informazioni relative al coinvolgimento della direzione nei processi decisionali e strategici, alla supervisione degli organi di vigilanza sull'operato aziendale, e al controllo interno dei soggetti preposti sulle attività realizzate, analogamente a quanto avviene con riguardo all'informativa finanziaria. Nella predisposizione delle informazioni relative ai singoli argomenti identificati dagli standard del SASB, le aziende dovrebbero associare una descrizione qualitativa, come complemento dei dati quantitativi, dei fattori materiali necessari a livello organizzativo per garantire la completezza, l'accuratezza e la comparabilità delle informazioni oggetto di *disclosure*, quali: i- l'approccio della *governance* nella valutazione e nella gestione dei rischi e delle opportunità correlati ad uno specifico argomento, nonché l'attività di supervisione del Consiglio di Amministrazione; ii- l'approccio strategico con riguardo agli impatti effettivi e potenziali dei suddetti rischi e opportunità, nell'ottica delle attività gestionali e della pianificazione finanziaria a breve, medio e lungo termine; iii- il processo sviluppato dall'azienda per identificare e gestire i rischi correlati ad uno specifico argomento e per valutare come tali rischi siano integrati nel processo complessivo di *risk management*; iv- l'utilizzo da parte dell'azienda di obiettivi e/o parametri per valutare e gestire i rischi e le opportunità in esame.

Nel *Conceptual Framework* del 2017 il SASB include la dimensione "*Leadership and governance*" tra le cinque macro-categorie relative alla sostenibilità; tale dimensione si focalizza su criticità maggiormente connesse alla sfera amministrativa, riguardanti, in particolare, il *risk management*, la gestione della sicurezza e la *supply chain*, ma anche i conflitti di interesse e i reati di corruzione.

L'**International Integrated Reporting Council** (IIRC) approfondisce la *disclosure* sulla *governance* nella sezione 4.B del proprio *<IR> Framework*.

In particolare, secondo l'IIRC un *report* integrato deve permettere di comprendere in che modo la struttura di *governance* dell'organizzazione contribuisca a sviluppare la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine. In questa prospettiva, l'IIRC individua nella *governance* un "elemento di contenuto" dell'*integrated report*. Un *report* integrato deve, quindi, fornire indicazioni dettagliate: a- sulla struttura di *governance*, incluse le competenze e l'eterogeneità (in termini di genere, attitudini ed esperienze) dei soggetti coinvolti e la valutazione della influenza dei requisiti normativi sull'articolazione della stessa; b- sui processi utilizzati per prendere decisioni strategiche, nonché per definire e monitorare la cultura dell'organizzazione, inclusa la propensione al rischio e i meccanismi per affrontare i problemi di integrità etica; c- sulle misure adottate dagli attori della *governance* per influenzare e monitorare l'orientamento strategico dell'organizzazione e il suo approccio alla gestione del rischio; d- sulla modalità con cui la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione si riflettono sull'utilizzo delle diverse tipologie di capitale, incluse le relazioni con gli *stakeholder* chiave; e- sull'eventuale scelta di implementare strutture di *governance* che vadano oltre i requisiti legali; f- sulle iniziative intraprese dai componenti della *governance* per promuovere l'innovazione; g- sulla relazione esistente fra retribuzioni e incentivi e creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, incluso il collegamento di tali aspetti con l'uso delle diverse tipologie di capitale da parte dell'organizzazione.

Il *Framework* del **World Intellectual Capital Initiative** (WICI) non approfondisce specifiche tematiche relative agli assetti organizzativi.

Peraltro, il documento "Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio", frutto dell'attività del Network Italiano Business Reporting (NIBR) – organizzazione che dal 2012 al 2018 ha rappresentato la giurisdizione italiana del network WICI -, finalizzato in lingua italiana dall'OIBR nel 2019, offre importanti spunti con riguardo alla *governance* delle aziende familiari. In questo documento si rimarca l'utilità, nel contesto della *governance* familiare, di definire

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

sia le relazioni economiche nella famiglia (*Family Governance*) sia i rapporti tra la famiglia e l'azienda (*Governance of the Family Business*). Nell'ambito della *governance* familiare (*Family Governance*) si evidenzia come occorra prestare particolare attenzione al patrimonio e alle proprietà della famiglia; fattori e circostanze di rilievo sono rappresentati soprattutto da eventi straordinari, come la cessione dell'azienda e il possibile riacquisto delle quote (eventualmente con l'intervento di investitori esterni) da parte di altri rami familiari. Con riferimento al governo dell'impresa familiare (*Governance of the Family Business*) le regole sono orientate a definire: a- il valore e il contributo della famiglia nella gestione dell'azienda; b- il valore delle risorse intangibili che la famiglia mette a disposizione; c- il coinvolgimento dei componenti della famiglia nelle attività operative e il loro ruolo nel Consiglio di Amministrazione.

B2.4. Proposta di griglia KPIs non finanziari per l'adeguatezza degli assetti organizzativi

In considerazione di quanto esposto nei paragrafi precedenti, si propongono le seguenti griglie di informazioni non finanziarie la cui compilazione fornisce una significativa mappatura degli assetti organizzativi aziendali. In ossequio al principio di proporzionalità, l'adeguatezza degli assetti dovrà essere apprezzata e rappresentata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	1	Presenza/assenza consiglio di amministrazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	2	Presenza/assenza amministratori indipendenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	3	Presenza/assenza comitati endo-consiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	4	Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	5	Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	6	Presenza/assenza comitato parti correlate
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	7	Numero di componenti del consiglio di amministrazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	8	Numero di componenti amministratori indipendenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	9	Numero di componenti dei comitati endo-consiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	10	Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	11	Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	12	Numero di componenti del comitato parti correlate
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	13	Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	14	Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	15	Funzioni svolte dai comitati endo-consiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	16	Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	17	Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	18	Funzioni svolte dal comitato parti correlate
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	19	Presenza/assenza collegio sindacale o sindaco unico
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	20	Presenza/assenza revisore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	21	Presenza/assenza internal auditor
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	22	Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	23	Presenza/assenza organismo di vigilanza
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	24	Numero di componenti del collegio sindacale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	25	Numero di componenti dell'organo di revisione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	26	Numero di componenti della funzione di internal audit
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	27	Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	28	Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	29	Funzioni svolte dal collegio sindacale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	30	Funzioni svolte dal revisore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	31	Funzioni svolte dall'internal auditor
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	32	Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR) ⁴⁹	33	Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza

49 I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

B3. Assetti amministrativi

B3.1. Pianificazione strategica

B3.1.1. Rilevanza dei KPIs “Pianificazione strategica” per la previsione delle crisi

Oggi più che mai l'attività d'impresa richiede per essere svolta una piena consapevolezza, per evitare che i fattori interni ed esterni che la condizionano si tramutino in possibili cause di crisi. Sta al *management* manifestare una adeguata sensibilità ai cambiamenti per evitare di sottostimare o, ancor peggio, non rilevare eventuali primi segnali di difficoltà nella gestione. Per rilevare con tempestività questi segnali è pertanto necessario predisporre processi che evidenzino le discontinuità dell'attività rispetto agli obiettivi prefissati. Si definiscono quindi le caratteristiche dell'attività d'impresa, la configurazione dell'ambiente interno ed esterno, gli obiettivi dell'attività, la pianificazione delle strategie, le principali azioni che si intende mettere in atto per il perseguimento delle strategie e il raggiungimento degli obiettivi, nonché le analisi di fattibilità delle stesse azioni. Nella realizzazione di queste attività si sostanzia la pianificazione strategica, la quale trova la propria principale espressione nel piano industriale (o *business plan*).

Il piano industriale è la rappresentazione delle strategie e delle azioni previste per raggiungere gli obiettivi definiti dal *management*. Compete, infatti, agli organi delegati e allo stesso *management* la definizione degli obiettivi e la descrizione delle modalità per il loro raggiungimento, con un percorso che deve prevedere la rappresentazione della situazione di partenza e l'illustrazione delle variabili chiave, incluse quelle che potrebbero pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi. Il piano industriale rappresenta un fondamentale strumento con il quale descrivere gli intendimenti strategici e la conseguente pianificazione, oltre che guidare il *management* nelle decisioni di breve, medio e lungo termine.

I benefici organizzativi e gestionali che derivano dalla sua implementazione e applicazione come strumento di gestione sono evidenti. Il processo di pianificazione strategica, che trova espressione nello sviluppo del piano industriale, va poi applicato mediante il costante monitoraggio e il periodico aggiornamento di questo documento.

Il piano industriale è di prassi composto da due parti, una di natura qualitativa (industriale) e l'altra di natura quantitativa (economico-finanziaria). La prima, quella qualitativa, descrive, tra le altre, la strategia applicata e quella ipotizzata per il futuro, i risultati attesi e le azioni da realizzare per il loro raggiungimento. La seconda, quella quantitativa, esprime le prospettive di natura economico, finanziaria e patrimoniale. Le due parti sono entrambe elementi imprescindibili del piano: la mancanza di una pregiudicherebbe la completezza del documento, sia dal punto di vista strutturale sia informativo.

La parte introduttiva del piano, sintetizza gli obiettivi che l'azienda si propone, definisce le tempistiche e le azioni necessarie per il loro raggiungimento, il tutto con lo sfondo rappresentato dalla descrizione dell'azienda e dell'attività, presente e passata. Sono pertanto descritti i prodotti o servizi offerti, il mercato nel quale l'azienda si colloca e le tecnologie impiegate. Nel caso in cui il piano sia sviluppato in un contesto di crisi e lo stesso sia finalizzato alla sua soluzione in continuità, lo stesso dovrà anche descrivere le cause che hanno originato la crisi, ovvero tutti gli elementi che hanno concorso al progressivo concludersi del declino dell'attività. Maggiormente puntuale ed approfondita sarà la comprensione delle cause della crisi, più elevato sarà il grado di incisività del risanamento descritto nelle strategie di intervento.

In caso di elaborazione di piano di risanamento, la strategia necessaria per il ritorno ad una condizione di equilibrio dovrà essere declinata in ogni aspetto dell'attività aziendale, sia in termini quantitativi che qualitativi. In questo contesto risulterà di particolare importanza la descrizione della manovra finanziaria con evidenza degli interventi sull'assetto finanziario, con riferimento, tra gli altri, alle poste del capitale circolante netto commerciale, alla copertura finanziaria degli

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

investimenti, alla consistenza del patrimonio netto e alla composizione della PFM⁵⁰. A fare da collante alle parti sopra descritte è l'*action plan*, componente del piano che scandisce le tempistiche necessarie per implementare, tramite l'esecuzione delle azioni, la strategia (anche di risanamento) individuata.

B3.1.2. Principi di riferimento

La crescente complessità della materia ha portato nel tempo all'individuazione di standard, principi e linee guida in grado di garantire un approccio uniforme alla costruzione del Piano sulla base di indicazioni di *best practice* tipicamente di derivazione professionale.

Uno dei principali riferimenti in materia di pianificazione strategica è il documento del CNDCEC "Linee guida alla redazione del *Business Plan*" pubblicato nel 2011 che illustra i principi generali di redazione del *business plan*, i contenuti nei quali deve esplicitarsi la sua redazione, i destinatari, gli scopi e i diversi elementi necessari affinché lo stesso possa essere considerato correttamente redatto.

Allo stesso modo offrono elementi di rilevante utilità il documento "Guida al Piano Industriale" di Borsa Italiana edito nel 2003 e il più attuale "Principi per la redazione dei Piani di Risanamento" del CNDCEC, pubblicato nel settembre 2017 e attualmente in fase di aggiornamento. Quest'ultimo, ancorché pensato per l'applicazione in contesto di crisi, definisce linee guida comunque utili nella costruzione di un Piano.

Tra gli altri si può fare riferimento anche al recente documento "Principi guida per la redazione del *Business Plan*" (2021), espressione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

B3.2. Programmazione (componente strategica del budget)

B3.2.1. Rilevanza dei KPIs "Programmazione (componente strategica del budget)"

Il *budget* è il documento programmatico di carattere amministrativo-contabile che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo (tipicamente un esercizio), ha quale fine conoscitivo la traduzione in termini quantitativo-monetari dei dati contenuti nel piano industriale pluriennale. Il *budget* è costituito, in estrema sintesi, da un bilancio preventivo e viene dunque modellato sulla base della struttura di un bilancio ove i dati sono opportunamente riclassificati secondo gli schemi di conto economico (a valore aggiunto, a costo del venduto, a margine di contribuzione) e di stato patrimoniale (finanziario, in base alla liquidità/esigibilità delle poste, oppure funzionale, secondo il criterio della pertinenza gestionale) elaborati dalla dottrina aziendale.

Il *budget* agevola la definizione e la focalizzazione degli obiettivi aziendali nel breve periodo e consente la verifica del loro raggiungimento, mediante l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati.

Il *budget* si collega sia con la contabilità generale (per l'analisi consuntiva del raggiungimento degli obiettivi aziendali) sia con la contabilità analitica (per l'analisi consuntiva del raggiungimento degli obiettivi per singole aree quali *business units*, prodotti, mercati, clienti).

In termini applicativi, il processo di *budgeting* prende avvio con la determinazione degli obiettivi gestionali che il *management* aziendale intende raggiungere in un arco temporale di breve periodo e si chiude con il confronto tra tali obiettivi ed i risultati effettivamente raggiunti.

Il *budget* dell'esercizio *x* è redatto durante la fase finale dell'esercizio *x-1* e l'analisi degli scostamenti è effettuata all'inizio dell'esercizio *x+1*. Durante l'esercizio *x* saranno effettuati poi

⁵⁰ Si veda par. 5.4 de "Principi per la redazione dei Piani di risanamento".

degli aggiustamenti, tipicamente con cadenza mensile o trimestrale, sulla base dell'effettivo andamento aziendale.

Principali caratteristiche del *budget* sono:

- a) deriva dal piano industriale o strategico pluriennale, costituendone – qualora il piano venga aggiornato annualmente – il primo anno;
- b) riguarda l'impresa nel suo complesso ancorché sia suddiviso per singole aree (*business units*, prodotti, mercati, clienti);
- c) è articolato per centri di responsabilità, al fine di fissare gli obiettivi ove siano, in particolare, previsti meccanismi incentivanti;
- d) è riferito ad intervalli temporali infrannuali (ad esempio mensili o trimestrali);
- e) esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nell'esercizio successivo, accogliendo i dati inerenti ai programmi, agli obiettivi ed alle risorse disponibili.

Il *budget* si compone, in genere, di *budget* "settoriali" che vanno costruiti secondo il seguente ordine cronologico e logico (il riferimento è ad un'azienda manifatturiera):

1. *budget* commerciale e delle vendite (a sua volta suddivisibile in *budget* delle quantità vendute e dei ricavi, *budget* dei costi commerciali e *budget* degli investimenti commerciali);
2. *budget* delle scorte;
3. *budget* della produzione (a sua volta suddivisibile in *budget* delle materie prime e degli acquisti, *budget* della manodopera diretta, *budget* delle spese generali della produzione e *budget* degli investimenti tecnici);
4. *budget* del personale;
5. *budget* delle spese generali, comprese quelle amministrative ed *R&D*;
6. *budget* patrimoniale, *budget* finanziario e *budget* di tesoreria.

Lo svolgimento dell'attività di *budgeting* va contestualizzata nell'ambito del processo di pianificazione e controllo (o controllo direzionale) articolabile nelle seguenti quattro fasi:

- fase 1: pianificazione strategica;
- fase 2: programmazione operativa e *budgeting*;
- fase 3: controllo dei risultati o *reporting*;
- fase 4: valutazione delle *performance*.

La pianificazione strategica è il processo mediante il quale si decidono gli obiettivi strategici dell'impresa, le modalità tese alla realizzazione di tali obiettivi, e si allocano le risorse (investimenti). Alla pianificazione strategica seguono la programmazione operativa e il *budgeting*. Sia la pianificazione strategica, sia la programmazione operativa e la correlata fase di *budgeting* presuppongono una fase di raccolta di informazioni, qualitative ed economiche, sulla base delle quali decidere in anticipo gli obiettivi da perseguire e le azioni da intraprendere. Il processo di pianificazione strategica si distingue tuttavia da quello di *budgeting*, oltre che per l'orizzonte temporale di riferimento, per il "linguaggio" utilizzato (qualitativo e descrittivo con pochi e sintetici valori nella pianificazione strategica, quantitativo-monetario nel *budgeting*) e per le relazioni con le strutture organizzative e le responsabilità economiche dato che, normalmente, solo il *budget* si articola sui centri di responsabilità economica e dunque sulla struttura organizzativa esistente.

Non sono stati individuati KPIs non finanziari (e finanziari) sul *budget* per la descrizione degli adeguati assetti in funzione della previsione delle crisi per cui ogni valutazione non può che partire dalla identificazione dell'esistenza di un processo di *budgeting* e della formalizzazione del *budget*.

Una volta accertata l'esistenza di procedure per la definizione e la formalizzazione del *budget* andrà poi verificata la sua adeguatezza in funzione delle dimensioni e della complessità aziendale.

B3.2.2. Principi di riferimento

La redazione del *budget* è variamente richiamata in vari documenti professionali.

I principi di revisione ISA Italia richiamano, infatti, in più punti il *budget* quale fonte di dati per le attività di controllo del revisore.

I Principi di attestazione dei piani di risanamento del CNDCEC fanno riferimento al *budget* quale strumento previsionale per verificare la capacità di programmazione dell'azienda ed il raggiungimento degli obiettivi formulati al fine di consentire al professionista indipendente di

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

formulare il giudizio sulla fattibilità del piano. Il documento del CNDCEC sugli indici dell'allerta fa riferimento al *budget* (solo) di tesoreria per determinare il *Debt Service Coverage Ratio* (DSCR).

Il documento di Confindustria e CNDCEC sulla relazione sulla gestione cita il *budget* con riguardo alle informazioni da fornire circa la prevedibile evoluzione della gestione.

Il principio contabile OIC 30 sui bilanci intermedi, con riguardo alle situazioni patrimoniali ex artt. 2446 e 2447 c.c. sottolinea la rilevanza del *budget* nel fornire all'assemblea i necessari elementi di giudizio ai fini di procrastinare o meno gli interventi sul capitale. La presenza di un *budget* è richiamata anche dai principi contabili OIC 21 e 32.

Si tratta, come si vede, di principi avente un'ottica meramente finanziaria.

B3.3. Il reporting

B3.3.1. Rilevanza dei KPIs nel reporting per la previsione delle crisi

B3.3.1.1. Il Business Report

L'espressione "*Business Reporting*" ha un ampio significato che si concretizza in un documento volto a rappresentare, misurare e illustrare le attività operative e strategiche di un'organizzazione e i relativi impatti sulle *performance* economiche, finanziarie e sociali. Tipicamente, le informazioni incluse in un *Business Report* si riferiscono a vari aspetti, come le strategie aziendali, il contesto competitivo, la *governance*, le relazioni con i clienti e fornitori, toccando anche temi relativi al clima e procedure organizzative.

Il *Business Report* ha il compito di fornire una rappresentazione equilibrata e ragionevole della *performance* sia in termini quantitativi sia qualitativi di un'organizzazione.

La maggior parte dei dati non sono direttamente desumibili dal sistema contabile dell'organizzazione e assumono la forma di *Key Performance Indicators* (KPIs). Secondo un'interpretazione inclusiva, il *Business Report* può comprendere anche il Bilancio di esercizio, oppure – in base a una visione più restrittiva – riferirsi esclusivamente alle informazioni aziendali

che non riguardano strettamente le informazioni contabili richieste dalle normative vigenti.

Il *reporting* rientra, quindi, in un processo più ampio per la definizione della strategia dell'organizzazione, l'attuazione di piani d'azione e la valutazione dei risultati.

La qualità di un sistema di *reporting* è direttamente connessa all'affidabilità, alla tempestività e alla misurabilità degli indicatori scelti quali elementi identificatori del processo da controllare.

Il carattere preventivo del dato, o meglio dell'informazione, è il vero valore aggiunto di un sistema di *reporting* che lo differenzia dalla "semplice" analisi, prevalentemente *ex-post*, dei dati contabili.

Solo un sistema di *reporting* che analizzi grandezze quantitative e qualitative, e che abbia carattere preventivo può essere considerato un vero strumento di decisione, perché favorisce la lettura e la gestione dei dati in relazione ai cambiamenti strutturali del contesto competitivo. Ogni impresa, in funzione delle proprie dimensioni, dei mercati in cui opera e dei prodotti e servizi commercializzati, si contraddistingue per avere esigenze informative differenti dalle altre strettamente correlate alle proprie peculiarità e processi.

Da qui nasce l'esigenza per l'impresa di strutturare un sistema di *reporting tailor made* fondato sulle seguenti caratteristiche: affidabilità e oggettività; tempestività; semplicità; interazione, ovvero, ampiezza delle aree gestionali monitorate e loro correlazione.

B3.3.1.2. Report economico, finanziario e patrimoniale

Nei *report* che analizzano le informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali di norma, la "materialità" è considerata come la componente prevalente per influenzare le decisioni degli utilizzatori del bilancio d'esercizio e in particolare degli investitori. Al fine di garantire una presentazione equilibrata delle *performance* dell'organizzazione, è necessario stabilire preliminarmente gli aspetti sulla quale si intende indagare, i destinatari e quindi selezionare le informazioni da includere nel *report*. Tale decisione dovrà essere presa considerando scopo ed esperienza dell'organizzazione oltre alle aspettative e agli interessi legittimi dei suoi *stakeholder*.

I *Report* tradizionalmente più diffusi sono quelli legati ad informazioni economiche e finanziarie e basati, quasi esclusivamente, sulla riclassificazione del bilancio aziendale e con un breve orizzonte temporale. Al fine di rendere “predittiva” la presentazione di queste informazioni in un *report*, è necessario integrare i dati risultanti dal “bilancio di verifica”, (che riporta costi e ricavi rilevati nel periodo) con tutte quelle voci che normalmente si calcolano solo in periodi successivi (fatture da ricevere, oneri finanziari, competenze) o nella redazione del bilancio annuale (ammortamenti, ratei dipendenti).

I dati e le informazioni che riguardano aspetti prettamente finanziari dell’organizzazione vengono generalmente esposte, invece, nel *cash-flow*. I dati di partenza, anche in questo caso, sono quelli contenuti nel bilancio di verifica (elaborato su base mensile o al massimo trimestrale), ma mentre per la redazione del *report* precedentemente citato vengono considerati come riferimento i dati contenuti nel conto economico, al contrario per redigere *report* con *focus* finanziari e patrimoniali occorre prelevare sia dati contenuti nello stato patrimoniale sia informazioni espresse nel conto economico. In particolare, dallo stato patrimoniale si rilevano i valori relativi a fatti contabili già avvenuti (fatture emesse, fatture ricevute, costo del personale) che hanno generato situazioni di debito e credito e attività correnti (saldo conti corrente bancari, finanziamenti a m/l termine, anticipi fatture); dal conto economico previsionale, invece vengono presi in esame debiti e crediti che avranno impatto nei periodi futuri (fatture attive e fatture passive che verranno emesse/ ricevute nei mesi successivi, costi del personale dei mesi futuri).

Le tipologie di *report*, sinteticamente descritte, permettono, nel medio periodo, una corretta gestione dei fabbisogni finanziari, consentono di migliorare le relazioni con gli istituti di credito e di monitorare, la *posizione finanziaria netta* che, come noto, fornisce un segnale importante sullo stato di salute dell’organizzazione.

B3.3.1.3. *Report operativi e per unità organizzative*

I *report* operativi, sono costituiti dall’insieme di informazioni di dettaglio rilevate ed elaborate

per rispondere alle esigenze di ciascuna area di *business* o funzione operativa (ne fanno parte, ad esempio, le statistiche di vendita, le indagini sui fermi macchina, il dettaglio dei costi di struttura di un determinato comparto, le analisi dei tempi di produzione, reclami, il tasso di assenteismo del personale). Questo tipo di *report* è, in concreto, uno strumento a servizio dei responsabili operativi delle diverse funzioni dell’organizzazione, da quella commerciale a quella produttiva, e si traduce in un cruscotto sintetico utile a tenere sotto controllo sia i dati finanziari (ricavi, costi e margini delle singole unità organizzative e funzionali) sia gli indicatori di efficienza dei processi.

Il *reporting* operativo, pertanto, tende a fornire una visione più approfondita e dettagliata della gestione dei processi per ciascun centro di responsabilità; focalizzando l’attenzione, ad esempio, sull’andamento dei ricavi dei singoli prodotti/divisioni o dei costi riferiti a ciascun centro di costo. Lo scopo è affrontare con metodo analitico l’efficienza e l’efficacia delle unità organizzative e dei processi, per i quali assumono rilevanza, ad esempio, l’interpretazione economica dei fenomeni tecnologici e produttivi e la rapidità nell’assunzione delle decisioni su dati consuntivi e su dati preventivi. È, infatti, sulla combinazione di queste ultime informazioni che si basa la struttura di un *reporting* operativo: i dati consuntivi, necessario riferimento “storico” per valutare le *performance*, e quelli preventivi per assistere il *management* nella fase di *problem solving*.

Il *reporting* operativo può, quindi sinteticamente definirsi, come l’insieme degli indicatori e *drivers*, utili a monitorare unità organizzative e processi.

B3.3.1.4. *Report integrato*

Il *Report Integrato* è una comunicazione sintetica che ha lo scopo di illustrare e dimostrare agli *stakeholder* come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive future di un’organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Il *Report Integrato* poggia sul “pensare in modo integrato”, di cui rappresenta il *driver* e, allo stesso tempo, la sintesi e può, quindi, essere interpretato come una specifica forma di *Business Report*, che si caratterizza per una particolare enfasi sui seguenti aspetti:

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

- un approccio multi-capitale attraverso l'indagine sul capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale;
- connettività tra informazioni e capitali, per rappresentare come un'organizzazione crea valore nel tempo;
- un approccio basato su principi ("*principle based*");
- una combinazione di informazioni quantitative e qualitative;
- una comunicazione finalizzata a esprimere in che modo un'organizzazione crea valore (rivolgendosi principalmente ai fornitori di capitale finanziario e a tutti gli *stakeholder* interessati a conoscere la capacità di un'organizzazione di generare valore nel tempo).

Per le caratteristiche sopra evidenziate, il *Report Integrato* può essere considerato come un documento che integra e completa il tradizionale Bilancio di Esercizio.

Il Bilancio di Esercizio fornisce infatti una parziale rappresentazione del valore dell'azienda. Essendo consuntivo riporta i risultati degli anni precedenti ed è orientato ad una visione di breve termine. Pertanto, il *Report Integrato* può essere incluso nel Bilancio di Esercizio (anche all'interno della relazione sulla gestione), oppure essere presentato come parte distinta e separata di un altro *report* o come un documento a sé stante.

Il *Reporting Integrato* può, quindi essere sinteticamente definito come il processo basato sull'*integrated thinking*.

B3.3.1.5. Rilevanza dei KPIs nel reporting per la previsione delle crisi

La concezione degli assetti amministrativi e contabili non dipende unicamente dal tipo di attività e dalle dimensioni dell'impresa, ma è soprattutto correlata alle scelte strategiche e al mutevole contesto in cui l'impresa si trova ad operare che, definendo il quadro dei rischi a cui essa è esposta, richiede una costruzione

coerente dell'intero impianto organizzativo. Tali scelte possono essere monitorate solo con adeguati strumenti di *reporting*. L'esame di molti fenomeni aziendali non ricade esclusivamente nell'ambito delle informazioni "tradizionali" (gli intangibili auto-generati, il *business model*, gli effetti di un comportamento "sostenibile"). Ne deriva che la misura della ricchezza generata, il comportamento delle imprese e gli assetti organizzativi, sono rappresentati talvolta in modo solo parziale. Il *mainstream* contemporaneo prevalente muove verso la "*conceptual company*" dove gli *intangibles* diventano i principali *drivers* per la misurazione della creazione di valore "sostenibile" nel tempo.

B3.3.2. Principi di riferimento

Il *WICI Framework* e l'*IR Framework* si configurano come strumenti sia di gestione interna che di comunicazione esterna. Per quanto concerne la gestione interna la conoscenza delle *performance*, in tema di creazione del valore, è meta-condizione per una efficace verifica, *ex-ante* ed *ex-post*, delle proposizioni del *management*.

Nell'ambito della comunicazione esterna, gli interlocutori sono da un lato gli *stakeholders*, cui trasmettere informazioni sul ruolo giocato nella creazione di valore dagli *Intangibles* (*WICI Framework*) e dai capitali utilizzati nella gestione (*IR Framework*), e dall'altro si rivolgono ai mercati finanziari con l'obiettivo di trasformare la capacità competitiva e di creazione di valore dell'organizzazione in *market value* (*WICI Framework*) incoraggiando gli investimenti e una adeguata allocazione delle risorse finanziarie (*IR Framework*). Analogamente, secondo le linee guida operative per il *Reporting Integrato* diffuse dall'OIBR, diventano *performance* misurabili dalle organizzazioni i risultati relativi all'implementazione della *mission* ed alla creazione di valore, la risposta alle attese degli *shareholders* e degli *stakeholders*, gli *outputs*, gli *outcomes* e gli impatti.

B3.4. Strumenti per la valutazione delle performance

B3.4.1. Rilevanza dei KPIs strumenti per la valutazione delle performance per la previsione delle crisi

Lo scenario economico attuale, caratterizzato da un'indiscussa (e crescente) complessità, richiede all'intera struttura organizzativa aziendale una maggiore attenzione alla puntuale rilevazione degli elementi che (potenzialmente) contrastano con il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La consapevolezza che deriva dall'applicazione di questo tipo di approccio consente il pronto intervento orientato al miglioramento delle modalità con cui si svolge la gestione aziendale, nonché la conseguente analisi dei risultati. Se con il termine "performance" possiamo intendere i vari riferimenti ai quali la struttura organizzativa si rifà nello svolgimento dell'attività, con l'analisi delle stesse si procede all'espressione della valutazione dei vari ambiti della gestione. Gli strumenti per la valutazione delle performance aziendali sono molteplici, distinguibili a seconda dell'informazione finale espressa dall'indicatore, della natura del dato utilizzato per la sua costruzione, nonché del contesto a cui si riferiscono. Alcune delle variabili da attenzionare sono sostanzialmente riconducibili ai fattori critici di successo (*key success factors*), o determinanti critiche della prestazione (*performance drivers*), e agli indicatori che evidenziano gli elementi necessari per il raggiungimento degli obiettivi e il perseguimento della *mission* aziendale, ovvero agli indicatori chiave (*key indicators*) e indicatori chiave di prestazione (*key performance indicators*), tutti in grado di misurare il grado di raggiungimento di un determinato processo in relazione agli obiettivi stabiliti⁵¹. Tuttavia, risulta necessario, ancor prima dell'analisi e determinazione degli indici utili alla costruzione della valutazione delle performance, la ricerca e la disamina del grado di *performance management* nel contesto aziendale. Il concetto di

performance management si esprime nell'insieme delle attività condotte dal *management* al fine di definire e valutare i risultati in termini di *performance*. È un metodo che restituisce una visione unitaria delle aree aziendali, evidenziando quelle più deboli e consentendo pertanto l'introduzione di misure volte al miglioramento di queste. Per questo motivo, il *performance management* è annoverabile tra gli strumenti di controllo strategico poiché, analizzando i risultati emergenti dall'applicazione di quest'ultimo, il *management* sarà in grado di cogliere i segnali deboli e predisporre strategie future. Questo approccio si compone, come anticipato, di strumenti volti alla misurazione della *performance* aziendale che riflettono le esigenze informative della realtà in esame mantenendo, però, caratteristiche fondamentali. Le condizioni generali per la costruzione di un indice o uno strumento in grado di valutare questa dimensione del *business* sono riscontrabili nel grado di completezza, di rilevanza, di complessità e di comprensibilità. Le informazioni desunte da questo tipo di analisi devono necessariamente comprendere tutti gli ambiti aziendali per soddisfare il requisito della completezza, dovranno essere scelti i dati più rilevanti e pertanto significativi circa la "capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine"⁵², dovranno essere quanto più chiari anche di fronte a elementi complessi in modo da poter essere utilizzabili e comprensibili da ogni utilizzatore. Il sistema dovrà essere inoltre capace di rispondere ad esigenze informative diverse, quindi essere flessibile e predisposto a necessità differenti. Gli indicatori che incontrano le finalità del *performance management* sono evidentemente: il CSF (*Critical Success Factors*), i KPI (*Key Performance Indicator*), il *Management Accounting* e la BSC (*Balanced Scorecard*). I CSF ovvero i *Critical Success Factors* sono tutti quegli elementi indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi minimi di un'organizzazione, ovvero per lo svolgimento di un progetto e per la raccolta e la valutazione del grado di soddisfazione relativo alle determinanti necessarie per garantire il successo del *business*.

51 Anthony R. N., Hawkins D. F., Macri D. M., Merchant K. A., *Sistemi di controllo*, McGraw-Hill, Milano, 2005.

52 IIRC, *Il Framework <IR> Internazionale*, Principi Guida, 3.17 La materialità, Dicembre 2013.

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

I *Key Performance Indicator* sono indicatori qualitativi e quantitativi che riflettono i vari processi aziendali valutando il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel tempo. KPI possono essere definiti in diversi modi, ovvero riferiti ad un processo nel suo insieme o a diverse parti di quest'ultimo, al grado di qualità percepito del cliente rispetto alle aspettative attese o al raggiungimento di nuovi clienti in un certo arco temporale.

Nell'ambito del *performance management* rientra il sistema di *management accounting*, ovvero, il controllo direzionale. Questa attività, volta ad identificare il grado di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'analisi della gestione aziendale, è finalizzata al monitoraggio dei risultati rispetto a ciò che si era stabilito in sede di pianificazione aziendale.

I sistemi di misurazione delle *performance*, da sempre, condizionano i comportamenti della struttura organizzativa in relazione all'adozione delle scelte strategiche. I sistemi che si basano unicamente su indicatori di tipo finanziario possono rappresentare elementi informativi parziali, se non addirittura, in certi casi, distorsivi, in quanto le imprese devono sostenere la propria competitività presidiando anche elementi di tipo intangibile⁵³.

La *Balanced Scorecard*, strumento proposto da Kaplan e Norton ad inizio anni novanta, permette di fornire al *management* aziendale una visione più completa del *business* aziendale sulla base delle seguenti quattro prospettive che la caratterizzano:

1. Prospettiva del cliente (come ci vedono i nostri clienti?)
2. Prospettiva interna (in cosa dobbiamo eccellere?)
3. Prospettiva dell'innovazione (dobbiamo continuare a migliorare e creare valore?)
4. Prospettiva finanziaria (come ci vedono gli azionisti?)

Questo strumento di controllo dei processi manageriali consente, bilanciando misure di tipo esterno con altre di tipo interno, di prevedere interventi di miglioramento nelle aree

potenzialmente critiche e fornire indicazioni a supporto dell'individuazione delle azioni da prevedere per il raggiungimento degli obiettivi. Il tempo ha visto l'evoluzione della BSC fino al punto in cui è ragionevole parlare di "generazioni" di BSC. Il suo ciclo di crescita vede una prima generazione che si sviluppa partendo dal presupposto che le imprese hanno la necessità di sostenere la propria competitività sorvegliando i fattori non solo di tipo finanziario e aggiornando costantemente le modalità di svolgimento dei propri processi manageriali. Le critiche rivolte all'approccio caratterizzante questa prima generazione di BSC si concentrano sulla disponibilità di informazioni presenti in azienda in quantità eccedente rispetto a quelle richieste dal modello. La difficoltà di scelta delle misure da ricondurre a ciascuna prospettiva rappresenta forse la principale criticità rilevata. Il passaggio alla cosiddetta seconda generazione di BSC è riconducibile all'individuazione degli obiettivi strategici e delle misure, finanziarie e non finanziarie, di *performance* relativi ad ognuna delle prospettive⁵⁴. Il tutto descrivendo le relazioni causa-effetto tra le variabili critiche e l'origine della strategia. Si assiste pertanto alla trasformazione della BSC da strumento di misurazione delle *performance* ad altro in grado di generare un sistema di *performance management* di derivazione strategica. I principi alla base di questa trasformazione sono riconducibili:

- alla traduzione della strategia in termini operativi;
- all'allineamento dell'organizzazione alla strategia;
- al rendere la strategia il lavoro quotidiano di tutti;
- al fare della strategia un processo continuo;
- alla previsione del cambiamento attraverso la scala esecutiva⁵⁵.

La terza generazione, quale evoluzione e perfezionamento della seconda, risulta caratterizzata da un certo grado di flessibilità e dalla ricerca della sua piena contestualizzazione nell'organizzazione aziendale e nell'ambiente

53 Kaplan R. S., Norton D., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* – Harvard Business Review, January – February, 1992, 71-79.

54 Kaplan R. S., Norton D., *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, Harvard Business University Press, Vol. 30, issue 1, 1996, pp. 53-79.

55 Kaplan R. S., Norton D., *The Strategy Focused Organization*, HBS Press, US, 2000.

di riferimento, prevedendo la presenza di elementi che forniscono una più ampia praticità e consistenza strategica al modello⁵⁶. Tra questi la predisposizione del *Destination Statement*, la definizione degli obiettivi strategici, il legame strategico tra le molteplici prospettive e gli indicatori e le azioni per il monitoraggio e il raggiungimento degli obiettivi.

La costruzione della BSC è articolata in diversi passaggi sequenziali. Come prima attività risulta necessario esprimere gli obiettivi dell'organizzazione; è quindi richiesta la definizione della *mission* aziendale. Successivamente vengono determinati gli obiettivi mediante i quali soddisfare la *mission* aziendale, quindi le azioni strategiche predisposte a tal scopo. In questo ambito, saranno individuati i fattori che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi prefigurando una serie di possibili scenari negativi ed evidenziando anche le strategie a supporto. Per ultimare l'analisi strategica, dovranno essere evidenziati anche i fattori distintivi dell'organizzazione, cercando quindi di costruire un quadro unitario. Ogni situazione dovrà essere valutata in termini di realizzabilità. I dati a sostegno delle analisi dovranno essere oggetto anch'essi di attenta valutazione, inclusa la storicità degli stessi. Infine, stante il quadro articolato e ricco di informazioni che la costruzione della BSC ha generato, sarà effettivamente possibile predisporre le azioni strategiche necessarie nel breve e nel lungo termine per il raggiungimento degli obiettivi.

B3.4.2. Principi di riferimento

Nell'ambito della valutazione delle *performance* sono diversi i contributi riscontrabili, i quali forniscono vari approcci alle modalità di esame e di valutazione delle stesse⁵⁷. Lo scenario in questione vede coinvolti modelli differenti: il Bilancio di sostenibilità GRI, nell'ambito del

quale vengono definite le *performance* relative alla molteplicità degli effetti economici, sociali e ambientali dell'organizzazione, arrivando ad elencarne un diverso numero, premettendo l'importanza per l'organizzazione stessa di favorire l'inclusione di elementi aventi caratteri di materialità; gli altri modelli condividono ed esplicitano in modo chiaro l'ipotesi che le *performance* distintive delle imprese siano legate alla creazione di valore nel medio/lungo termine, in un'ottica di sostenibilità del *business*. Il WICI *Framework* definisce le *performance* come fattori critici della creazione del valore e le classifica su tre livelli: *General*, riferite alle *performance* solitamente più rilevanti nelle organizzazioni, *Sector*, riguardante le *performance* specifiche di un determinato settore di attività ed, infine, il livello *Organization*, contenente *performance* rilevanti per la specifica organizzazione. Sempre nel *Framework* WICI viene espressa la necessità per le organizzazioni di monitorare le *performance* significative in rapporto ai processi di creazione del valore rispettando le esigenze di specificità e comparabilità. Nel *Framework* IR le *performance* sono espresse come misure del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione rispetto agli effetti sui capitali utilizzati. Le *performance* oggetto di analisi dovranno rispondere del requisito di rilevanza ed evidenziare gli aspetti distintivi dell'organizzazione.

È evidenziato negli studi già citati⁵⁸, per ciò che concerne la misurazione delle *performance*, il rischio reale di perdere la multidimensionalità dell'organizzazione valutando i risultati utilizzando un approccio meramente quantitativo. Le forme di valutazione devono essere chiare e complementari, i risultati devono essere analizzati singolarmente, ma anche nel loro insieme. Gli indicatori quantitativi dovranno pertanto fondarsi su requisiti come rilevanza, coerenza e materialità, tutti messi in relazione tra di loro e proiettati su scenari futuri.

56 Con riferimento al metodo dell'Analytical Hierarchy Process, inteso come connettore delle diverse misure della performance della BSC con obiettivi e mezzi per raggiungerli, si veda Theriou G.N., Demitradis E., Chatzoglou P., *A proposed framework for integrating the Balanced Scorecard into the Strategic Management Process. T.E.I. of Kavala, School of Business and Economics, 2000.*

57 A seguito del Workshop "La misurazione e valutazione delle performance nelle imprese. Stato dell'arte e tendenze evolutive in atto", tenutosi nel luglio 2016 dalla rivista *ImpresaProgetto* in collaborazione con Network Italiano Business Reporting, si evince chiaramente che il tema misurazione e valutazione delle performance aziendali sia un tema molto discusso.

58 *Impresa Progetto, op. cit., 2016.*

B3.5. Proposta di griglia KPIs per gli assetti amministrativi

Per apprezzare e rappresentare l'adeguatezza degli assetti amministrativi dovrà trovare applicazione il principio di proporzionalità, pertanto si dovrà tenere conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights	1	Fatturato complessivo
Highlights	2	Margine Operativo Lordo (EBITDA)
Highlights	3	Numero totale dipendenti
Highlights	4	Numero di sedi (e siti)
Highlights	5	Numero di clienti
Highlights	6	Indice di Customer Satisfaction
Highlights	7	Quota di mercato o posizione sul mercato
Highlights	8	% di fatturato investita in R&D
Highlights (no doc. OIBR)	6	EBIT
KPIs Generali/di base	1	Fatturato da prodotti
KPIs Generali/di base	2	Fatturato da servizi
KPIs Generali/di base	4	Utile dell'esercizio
KPIs Generali/di base	5	Cash flow generato
KPIs Generali/di base	6	Fatturato medio per dipendente
KPIs Generali/di base	7	% di fatturato derivato da nuovi clienti
KPIs Generali/di base	8	% di fatturato da clienti esistenti
KPIs Generali/di base	9	% di fatturato da nuovi mercati
KPIs Generali/di base	10	Numero di nuovi prodotti immessi sul mercato
KPIs Generali/di base	11	Numero di nuovi servizi offerti
KPIs Generali/di base	13	% di fatturato derivante da nuovi prodotti
KPIs Generali/di base	14	% di fatturato proveniente da nuovi servizi
KPIs Generali/di base	15	Fatturato medio per cliente
KPIs Generali/di base	16	Marginalità media sulla vendita di prodotti/
KPIs Generali/di base	17	Marginalità media sulla vendita di servizi/
KPIs Generali/di base	18	Costo complessivo del personale
KPIs Generali/di base	19	Costo medio del personale
KPIs Generali/di base	20	% del costo della struttura commerciale sul fatturato
KPIs Generali/di base	21	% del personale amministrativo su totale dipendenti
KPIs Generali/di base	22	% delle spese generali ed amministrative sul fatturato
KPIs Generali/di base	23	% del costo del management sul fatturato
KPIs Generali/di base	24	% del fatturato investito in R&D
KPIs Generali/di base	25	% del fatturato investito in formazione
KPIs Generali/di base	26	Ore di formazione per dipendente
KPIs di base (no doc. OIBR)	12	% del costo della formazione sul costo del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	2	Numero di nuovi clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	3	Concentrazione dei clienti per classi di fatturato
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	4	Concentrazione del fatturato per clienti e per area geografica/
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	6	% vendite estero/ vendite totali
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	7	Ripartizione del fatturato per canale di vendita/distribuzione
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	8	% del fatturato per vendite dirette
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	9	% del fatturato per vendite indirette
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	10	% del fatturato realizzato via web (e-commerce)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	12	Fatturato medio per risorsa commerciale
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	13	Numero di risorse dedicate all'estero
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	14	Fatturato medio estero per risorsa dedicata
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	15	Numero di offerte commerciali / proposte emesse
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	33	Numero medio dei fornitori
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	34	Indice di concentrazione degli acquisti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	39	Numero di banche e affidamenti

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	3	% di fatturato prodotto per tipologia di canale di comunicazione
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	4	% di fatturato investita per canale di comunicazione
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	1	Numero totale dipendenti
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	3	Età media del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	5	Turnover (rotazione) del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	8	Livello di specializzazione (% del personale con un'istruzione di alto livello/ personale certificato)
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	11	Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	21	% di utilizzo delle risorse esterne
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	24	Incentivi e premi stanziati (incluso forme di welfare)
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	27	Giorni di assenza media per dipendente
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	30	Tasso di infortuni sul lavoro
KPIs specifici settoriali (Capitale umano) (no doc. OIBR)	1	Livello di scolarità del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale umano) (no doc. OIBR)	2	% liberi professionisti e consulenti rispetto al personale interno
KPIs specifici settoriali (Capitale umano) (no doc. OIBR)	3	Rapporto donne / Totale dipendenti
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	1	Infrastrutture di proprietà
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	2	Infrastrutture in affitto o leasing
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	3	Numero e tipologia delle certificazioni
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	9	Numero di brevetti registrati
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	13	% degli investimenti in R&D sul fatturato/ vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	10	Numero addetti dedicati alla R&D
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	11	% investimenti in marketing / vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	12	% investimenti in IT / vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	13	Consumo Energia
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	14	Consumo Energia / vendite
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	78	Concentrazione di affidamento concessi al sistema finanziario
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	79	Modello di gestione dei reati societari (D.Lgs. 231)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	80	Controlli e verifiche sul rispetto della normativa sulla privacy
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR) ⁵⁹	81	Numero e stima del "danno" delle controversie legali
KRIs specifici aziendali	1	Concentrazione degli affidamenti concessi dal sistema finanziario
KRIs specifici aziendali	2	% di utilizzo delle linee di credito
KRIs specifici aziendali	4	% di indebitamento netto complessivo
KRIs specifici aziendali	5	Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti
KRIs specifici aziendali	17	Modello di gestione per la prevenzione dei reati societari (D.Lgs.231)

59 I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

B4. Assetti contabili

B4.1. Contabilità Generale

B4.1.1. Rilevanza dei KPIs “Contabilità Generale Ordinaria” per la previsione delle crisi

Il sistema di contabilità generale consiste nell'insieme degli strumenti e delle procedure necessari per rilevare correttamente i fatti della gestione d'impresa e riportare in modo cronologico e sistematico i valori originati dalle operazioni di gestione. La contabilità generale riveste un ruolo centrale nell'assetto organizzativo dell'impresa e rappresenta l'imprescindibile strumento per ottenere le informazioni consuntive e per formulare i dati previsionali necessari al governo della stessa impresa. I dati rilevati nel sistema di contabilità generale costituiscono infatti la base di partenza per la redazione dei conti consuntivi, tra cui principalmente il bilancio d'esercizio, consentendo la misurazione del risultato economico di un determinato periodo amministrativo e del patrimonio esistente al termine dello stesso. I dati e le informazioni desumibili dalla contabilità generale risultano inoltre fondamentali, seppure con l'integrazione di elementi extracontabili, per l'attività di pianificazione, programmazione e controllo della gestione aziendale. Occorre quindi che il sistema di contabilità generale risulti adeguato alle dimensioni ed alle caratteristiche dell'impresa, come richiesto dalla norma contenuta nel secondo comma dell'art. 2086 del codice civile. A prescindere dalle dimensioni e dalle caratteristiche dell'impresa, un sistema di contabilità generale non può dirsi adeguato se non è supportato da un sistema di rilevazioni contabili in grado di rappresentare i fatti gestionali sotto il duplice aspetto finanziario ed economico-patrimoniale. Certamente inadeguata risulta quindi l'adozione di regimi contabili semplificati, consentiti dalla normativa fiscale alle imprese di ridotte dimensioni, che consistono nella mera contabilizzazione sui registri IVA delle fatture di acquisto e vendita.

Con riguardo poi alle semplificazioni previste dal codice civile in tema di bilancio delle imprese di minori dimensioni o delle micro-imprese, va attentamente valutato l'utilizzo della facoltà di redigere il bilancio in forma abbreviata o semplificata.

Le semplificazioni adottate devono infatti essere compatibili con il rispetto dei principi generali di chiarezza, veridicità e correttezza che presiedono la formazione del bilancio d'esercizio. È bene evidenziare che l'utilizzo delle semplificazioni è facoltativo e non obbligatorio pertanto i redattori del bilancio devono decidere se beneficiare o meno in modo integrale o parziale delle semplificazioni previste. Può essere opportuna la redazione di bilanci in forma “mista” ossia che applicano solo alcune delle semplificazioni possibili, fornendo tutte le informazioni necessarie al rispetto della clausola generale del bilancio sulle poste rilevanti e/o critiche.

B4.1.2. Principi di riferimento

Un riferimento all'assetto amministrativo-contabile di società è contenuto nelle norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate ove, alla norma 3.7. intitolata “*Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile*”, è previsto che “*Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.*”.

La medesima norma fa anche riferimento all'adeguatezza dell'assetto, stabilendo che “*Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:*

- *la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;*
- *la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- *la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.*”

In tema di bilancio si riportano le disposizioni contenute nel secondo e terzo comma dell'art. 2423 c.c., richiamate dal Principio contabile

OIC 11 (Finalità e postulati del bilancio d'esercizio):

“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.

Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.”

Necessario riferimento è inoltre il documento CNDCEC del 2012 “La redazione del bilancio delle società di minori dimensioni: disposizioni normative e criticità” in cui è ribadita la necessità di riflettere sulla applicabilità *tout court* delle semplificazioni possibili (ma non obbligatorie) previste per le piccole società che rientrano nell'ambito applicativo del bilancio abbreviato.

B4.1.3. Proposta di KPIs per il sistema di Contabilità Generale

L'individuazione di KPIs in grado di qualificare il livello di adeguatezza dell'assetto contabile, di natura necessariamente qualitativa, può essere ricercata fra gli elementi che maggiormente caratterizzano il sistema di contabilità generale. Gli elementi che costituiscono la struttura portante del sistema di contabilità generale e che potrebbero assumere primaria importanza nel giudizio di adeguatezza, sono rappresentati dal livello di competenza delle risorse professionali impiegate, dalla capacità del *software* gestionale in uso di soddisfare le esigenze informative aziendali e dall'adozione di appropriate procedure interne con individuazione, per ogni ciclo aziendale, delle attività operative e delle relative modalità di svolgimento. Con riguardo a queste ultime, il giudizio dovrebbe riguardare non soltanto l'esistenza ma anche la concreta attuazione delle procedure adottate.

Ulteriori elementi che potrebbero essere assunti per l'espressione del giudizio di adeguatezza risiedono nella capacità del piano dei conti utilizzato di rappresentare con chiarezza e sufficiente grado di dettaglio la situazione economica e patrimoniale dell'impresa, nella corretta applicazione dei principi contabili adottati per la formazione del bilancio e, infine, nella corretta tenuta e tempestivo aggiornamento dei libri contabili fiscali.

A ciascun KPI potrebbe essere assegnato un livello di adeguatezza in base a parametri da stabilire considerando le dimensioni e le caratteristiche dell'impresa.

Il livello di adeguatezza del complessivo sistema di contabilità generale potrebbe essere conseguentemente valutato mediante combinazione dei livelli di adeguatezza dei singoli KPIs.

B4.2. Contabilità Analitica – Il sistema di costing

B4.2.1. Rilevanza dei KPIs nel “sistema di costing” per la previsione delle crisi

La presenza di un adeguato apparato di contabilità analitica (o Co.An.), implementato nell'ambito di un ampio sistema di pianificazione e controllo di gestione, è decisivo nella rilevazione tempestiva dei segnali di crisi. La Co.An. è considerata un importante strumento informativo e decisionale aziendale, poichè: consente la valutazione di ogni singola area aziendale; esamina i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi fissati definendone la composizione, analizzandone il processo che ha determinato quel risultato; permette la formulazione di scelte strategiche in riferimento sia ai singoli comparti aziendali sia alla gestione nel suo complesso. È pertanto sia uno strumento informativo sia un mezzo utile nell'interpretazione dei fenomeni aziendali. La presenza di un sistema Co.An. diviene di notevole importanza poichè è in grado di intersecare elementi derivanti dalla contabilità generale a dati extracontabili, originando un flusso informativo di dettaglio capace di supportare il *management* nelle diverse scelte strategiche. L'analisi dei costi che viene effettuata nell'ambito della Co.An. si discosta dalle informazioni che possono pervenire dalla Co.Ge., la quale offre una visione ormai “storica” dei fatti di gestione. La contabilità analitica, infatti, ha come base i dati provenienti dalla contabilità generale, i quali però vengono integrati e declinati avendo come obiettivo:

B. KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti

- la rilevazione del dato al momento del consumo di un prodotto/servizio (momento tecnico e non finanziario);
- la rilevazione del dato per destinazione e non per natura.

Risulta determinante nel perseguimento degli obiettivi della Co.An. l'implementazione di sistemi di *costing*, i quali sono in grado di offrire una visione di ampio dettaglio dei fenomeni aziendali, per singole operazioni o aggregati.

Il sistema di *costing* consente, tra le altre, di:

- elaborare politiche di *pricing*;
- individuare elementi di criticità economici e finanziari non immediatamente percepibili, che potrebbero essere causa di squilibri nel medio-lungo termine;
- misurare le marginalità di singole aree di prodotto o business, riscontrando inefficienze o contrazioni, quindi agevolare le decisioni di *marketing & product mix*, identificando le aree che apportano le marginalità migliori e riscontrando quelle che generano marginalità negative, sviluppando anche analisi preventive e valutando l'incidenza dei costi;
- rilevare valori attribuibili alle rimanenze finali di prodotti, materie e semilavorati, offrendo una valutazione corretta e puntuale;
- sviluppare e migliorare la conoscenza del ciclo tecnico dell'impresa;
- definire e aggiornare il costo orario di trasformazione industriale e il costo di prodotto.

È possibile quindi affermare che un efficace sistema di *costing* può agevolare la valutazione del *going concern* dal punto di vista industriale relativamente all'intera impresa o ad una singola area di *business*, poiché permette di avere una vera e propria lente di ingrandimento in grado di individuare prontamente segni di disequilibrio e allertare tempestivamente il *management*.

B4.2.2. Principi di riferimento

Diversamente da quanto previsto per la contabilità generale, la contabilità analitica o industriale non ha una specifica normativa

che ne preveda la sua obbligatorietà. In un contesto di riferimento più ampio, invece, è possibile rilevare il coinvolgimento della Co.An. in un assetto normativo obbligatorio. È infatti nei contenuti dell'art. 2086 del codice civile, che regola l'implementazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che si riscontra tale imposizione. Inoltre, come anticipato nella prima parte del lavoro e nel precedente paragrafo, si rileva nell'ambito delle "*Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate*" la responsabilità in capo agli amministratori della corretta applicazione e funzionamento del sistema amministrativo-contabile e il dovere di vigilanza da parte del Collegio sindacale, come disposto anche dall'art. 2403 del Codice civile.

B4.2.3. Proposta di KPIs per il sistema di costing

Nell'ambito di KPIs di riferimento per il sistema di *costing* occorre considerare che secondo quanto richiesto dalla normativa, la quale non interviene nel merito della struttura delle procedure e non identifica degli strumenti *ad hoc*, l'imprenditore ha il dovere di istituire un assetto contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Pertanto, le modalità con le quali verrà realizzato e mantenuto l'impianto richiesto dalla norma sono stabilite dalla società stessa tenendo conto delle proprie caratteristiche e del principio della proporzionalità.

I KPIs rilevabili in questo contesto saranno riconducibili quindi alla corretta applicazione dei novellati articoli 2086 e 2475 del Codice Civile.

È ipotizzabile, come identificato per gli adeguati assetti contabili, l'utilizzo di una griglia di valutazione circa gli elementi che compongono un adeguato assetto di contabilità analitica. Il tutto da declinare in relazione all'attività svolta dall'impresa, al modello produttivo applicato e agli obiettivi da raggiungere in termini di produzione informativa (livello di dettaglio).

B4.3. Proposta di KPIs per gli assetti contabili

L'adeguatezza degli assetti contabili dovrà essere apprezzata e rappresentata mediante l'applicazione del principio di proporzionalità, ovvero tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights (no doc. OIBR)	1	Livello di adeguatezza del Sistema di CO.GE.
Highlights (no doc. OIBR)	2	Livello di adeguatezza del Sistema di CO.AN.
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	34	Competenze professionali
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	35	Software gestionale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	36	Libri contabili
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	37	Piano dei conti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	38	Procedure contabili
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	39	Principi contabili
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	40	Analiticità dei centri di costo
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	41	Individuazione centri di costo produttivi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	42	Individuazione centri di costo ausiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	43	Individuazione centri di costo spese generali
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	44	Applicazione del sistema misto (Co.An. extracontabile)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	45	Applicazione del sistema duplice contabile (pdc Co.An. applicato a pdc Co.Ge.)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	46	Applicazione del sistema unico integrato (unica contabilità ai fini Co.Ge. e Co.An.)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	47	Presenza del direct costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	48	Presenza del direct costing evoluto quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	49	Presenza del full costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	50	Presenza dell'Activity Based Costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	82	Applicazione totale delle semplificazioni ex art. 2435 bis c.c. (bilancio in forma abbreviata)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR) ⁶⁰	83	Applicazione parziale delle semplificazioni ex art. 2435 bis c.c. (bilancio in forma mista)

⁶⁰ I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

C.

KPIs non finanziari per la previsione della crisi

C1. Rilevanza dei KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Per rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere idonee iniziative per la risoluzione della stessa, come approfondito nei precedenti paragrafi, l'imprenditore deve dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Queste misure sono finalizzate a rilevare una serie di indicatori che devono essere utilizzati quali parametri per l'attivazione dei sistemi di prevenzione.

È opportuno ricordare che il decreto dirigenziale del D.L. n. 118 del 24.08.2021, convertito con L. 147/2021 e che modifica l'originaria formulazione del CCI come da schema di decreto legislativo

approvato a marzo 2022, fornisce linee guida sull'accertamento della ragionevolezza della perseguibilità del risanamento dell'impresa, mediante il test pratico di cui alla Sezione I. Il test consiste nel calcolo del tempo di risanamento, ossia del numero di anni necessari all'azienda per rientrare dal debito individuato come da ristrutturare e ritrovare il proprio equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, e si sostanzia in un rapporto che pone al numeratore l'entità del debito da ristrutturare [A] e al denominatore i flussi finanziari liberi futuri che possono essere messi al servizio del debito stesso negli esercizi futuri [B]⁶¹. Sulla base del risultato di questo parametro il decreto propone una classificazione delle differenti situazioni aziendali riscontrabili, a cui è associata una differente valutazione sulla difficoltà del risanamento. Nel caso in cui il tempo necessario per il risanamento raggiunga o superi i tre anni, la redazione del piano è qualificata come indispensabile ovvero assume letteralmente "precipua rilevanza"⁶². Superato un ulteriore livello, pari a cinque o

61 La Sezione I del Decreto Dirigenziale dettaglia la modalità di calcolo di entrambi gli aggregati in esame, [A] totale debito da ristrutturare (che ai fini del test l'ammontare può essere ridotto nel caso in cui si preveda di poter ottenere uno stralcio) e [B] totale flussi annui al servizio del debito (prescindendo dalle eventuali iniziative industriali), come di seguito rappresentato:

TOTALE DEBITO DA RISTRUTTURARE [A] =

+ debito scaduto di cui relativo ad iscrizioni a ruolo

+ (più) debito riscadenziato o oggetto di moratorie

+ (più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo

+ (più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni¹

+ (più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare

- (meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale

- (meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti

- (meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti

TOTALE FLUSSI ANNUI AL SERVIZIO DEL DEBITO [B] =

+ stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime

- (meno) investimenti di mantenimento annui a regime

- (meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

62 Riva P., Irrera M., *La convergenza tra le indicazioni del Codice della crisi e del D.L. 118/2021: is cash still king? DSCR e TDR a confronto*, in Ristrutturazioni Aziendali - ilCaso.it, 20 ottobre 2021; Riva P., *Ruolo e funzioni dell'esperto facilitatore*, in Ristrutturazioni Aziendali - ilCaso.it, 30 settembre 2021.

sei anni, la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda. Il documento specifica che il test è utile a rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare, e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse. Il test si fonda principalmente sui dati di flusso a regime che, secondo la valutazione dell'imprenditore, possono corrispondere a quelli correnti o derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che si intendono adottare. Il documento in esame evidenzia che risulta utile che l'imprenditore, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano. A tal proposito con la *check list* di cui alla Sezione II propone alcune domande che costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano e che, come segnalato nei precedenti paragrafi, riguardano tra gli altri aspetti legati alla capacità di valutazione dell'andamento gestionale mediante il ricorso a KPIs e all'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi. Come già evidenziato *supra* trattando il tema degli assetti organizzativi, ai sensi del D.L. 118/2021, integrato nel testo del CCI, l'organo di controllo societario segnala per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per la composizione negoziata dalle crisi fissando un congruo termine non superiore a trenta giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle azioni intraprese ed eventualmente presentare istanza per la nomina dell'Esperto Facilitatore⁶³.

L'articolo 13 del Codice della Crisi e dell'Insolvenza, nella sua formulazione 2019, introduceva gli indicatori della crisi definendoli come squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa, rilevabili con appositi indici da definirsi a cura del CNDCEC con cadenza triennale. Gli indici individuati da tale norma erano di natura economico-finanziaria, e anche nella nuova formulazione dell'art. 3 CCI conseguente alle modifiche dello schema di decreto legislativo,

i "segnali di allarme" introdotti al comma 4 sono costituiti da flussi di natura finanziaria. Tali indicatori possono essere utilmente affiancati e integrati con l'utilizzo di misure di tipo non finanziario per dare una migliore visione prognostica sull'andamento futuro dell'azienda. Gli indicatori non finanziari potrebbero ricoprire un ruolo cruciale in quanto si distaccano da logiche di bilancio, sono orientati al futuro e hanno, di conseguenza, un alto valore previsionale.

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.

Non è semplice individuare gli indicatori non finanziari adeguati a rappresentare le prospettive future dell'azienda. Per perseguire tale obiettivo occorre avere una puntuale e completa conoscenza dell'attività e dei fatti di gestione, riuscendo a individuare i fattori critici di successo da prendere in considerazione. Questa tipologia di indicatori necessita per la loro costruzione un'attenta valutazione dei rischi a cui l'azienda è sottoposta, mediante un sistema di *Risk Management* che faciliti l'identificazione, la misurazione, l'accettazione e la risposta al rischio. I rischi possono assumere diversa natura, potendosi trattare ad esempio di rischi ambientali, dipendenti da fenomeni esterni spesso non controllabili, di rischi reputazionali, relativi all'immagine che l'azienda ha verso l'ambiente esterno, di rischi strategici, correlati alle diverse variabili a valenza strategica, di rischi organizzativi, connessi a potenziali errori nella progettazione della struttura aziendale, di rischi di mercato, derivanti da condizioni sfavorevoli del mercato di riferimento, e così via⁶⁴. Tali dimensioni presentano molteplici interconnessioni ed innumerevoli peculiarità e casistiche.

In questa parte del documento si propone una mappatura degli elementi più rilevanti e si propone una classificazione degli stessi utile alla loro individuazione in coerenza con il principio di materialità (cf. *supra*, parte A, par. 3.5) e alla loro rappresentazione.

63 Bauco C., *Il Decreto Legge n. 118/2021 misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale. Il ruolo dell'organo di controllo*, Documento di ricerca 04.11.2021, Fondazione Nazionale dei Dottori Commercialisti; Riva P., Difino M., *Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico*, Il Sole24Ore, 2021.

64 Panizza A., *Indicatori non finanziari e crisi*, in Riva P., "Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF.", Egea, 2020.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

I KPIs proposti in chiusura di ciascun paragrafo e messi a sistema al termine del presente elaborato, pertanto, non possono che considerarsi come limitatamente espressivi dei temi trattati, e non di meno inevitabilmente conterranno duplicazioni.

C2. Relazioni esterne

C2.1. Contesto Aziendale

C2.1.1. Rilevanza dei KPIs Contesto aziendale per la previsione delle crisi

Prima di entrare nel merito della rilevanza dell'utilizzo dei KPI sul contesto macroeconomico-settoriale, si ricorda che l'analisi PEST è un metodo utile per identificare i fattori esterni (Politici, Economici, Sociali e Tecnologici) che influenzano un'organizzazione. È bene ricordare che, in base ai fattori presi in considerazione, esistono numerose varianti di questa analisi. Ci si concentra, in questo momento, sull'analisi tradizionale.

Ogni evento ha delle ripercussioni su ogni azienda: conoscere i fattori, anche quelli sui quali l'azienda non ha alcun controllo, diventa quindi fondamentale per comprenderne le ripercussioni. Tale attività, quindi, coinvolge una moltitudine di discipline diverse con l'obiettivo di costruire un quadro il più possibile completo di questi fattori esterni, di studiarli e analizzarli. L'analisi PEST permette di investigare l'ambiente esterno, andando ad identificare i fattori esterni con maggiore impatto sull'azienda stessa, nonché le possibili implicazioni:

- Quali sono i fattori politici chiave?
- Quali sono i fattori economici importanti?
- Quali sono gli aspetti culturali più importanti?
- Quali innovazioni tecnologiche potrebbero verificarsi?
- Quale legislazione attuale e imminente potrebbe influire sul settore?
- Quali sono le considerazioni ambientali?

Solitamente, si utilizza questo tipo di analisi qualora si vogliono prendere delle decisioni fondamentali per la vita di un'azienda (per esempio, il lancio di un nuovo prodotto o servizio, l'esplorazione di nuove strategie di mercato o l'ingresso in un nuovo paese o regione). È una tecnica molto utile che va affiancata ad altri strumenti di analisi strategica: i fattori PEST, combinati con fattori microambientali esterni e *driver* interni, possono essere classificati come opportunità e minacce nell'ambito dell'analisi SWOT.

Alla base dell'analisi PEST, vi è l'identificazione delle problematiche che presentano le due seguenti caratteristiche: sono al di fuori del controllo dell'azienda e avranno un certo livello di impatto sulla stessa. Una volta individuati tutti "i problemi" occorre identificarne le implicazioni e le probabilità che l'evento di riferimento si verifichi. L'analisi PEST potrebbe svolgersi nelle seguenti fasi: a. *brainstorming* ed identificazione delle questioni chiave al di fuori del controllo dell'organizzazione; b. identificazione delle implicazioni di ciascun problema; c. importanza rispetto all'azienda; d. probabilità che si verifichi; e. implicazioni qualora il problema si sia già verificato. I fattori da considerare nell'analisi PEST sono quattro: politici, economici, sociologici ed infine tecnologici. I fattori politici includono la stabilità del Paese, le normative sul lavoro e sull'occupazione, la protezione dei consumatori, l'ambiente, la tassazione, le restrizioni commerciali e le riforme sociali, nonché il peso della burocrazia e il livello di corruzione. I fattori economici, invece, includono: il tasso di inflazione, le imposte/tasse, i tassi di interesse, i tassi di cambio, il PIL ma anche la globalizzazione, il costo della vita, quello del lavoro, ecc.. Gli indicatori economici di questa area sono il PIL, il PNL e gli indici basati sui consumatori. I fattori sociali includono la distribuzione per età, il tasso di crescita della popolazione, i livelli di occupazione, le statistiche sul reddito, l'istruzione e le tendenze di carriera e le credenze religiose, nonché le convenzioni culturali e sociali. Ultimi, ma non per questo meno importanti, i fattori tecnologici possono essere sostanzialmente suddivisi in due aree: produzione e infrastrutture. Questi fattori non vanno sottovalutati, in quanto, il ritmo del cambiamento nella tecnologia sta diventando più

rapido e spesso i cambiamenti hanno un impatto anche sul mercato di riferimento di un'azienda. Coloro che non riescono a tenere il passo con i progressi tecnologici lasciano la possibilità a qualcun altro di entrare nel loro mercato e di eroderne la quota. L'analisi PEST, al fine di essere efficace, va ripetuta periodicamente allo scopo di consentire l'identificazione di eventuali tendenze. Identificare i possibili fattori di rischio, inoltre, permette di intraprendere eventuali azioni correttive per tempo.

Il contesto aziendale, considerato nell'ambito delle relazioni esterne, non può che fare riferimento all'ambiente (esterno) in cui l'impresa si colloca e alle relazioni con esso instaurate. Appare evidente come l'estensione di questo ambiente derivi dalle politiche e dalle strategie perseguite dall'azienda, dalla sua dimensione, dalle scelte di internazionalizzazione.

Il termine ambiente può assumere diverse configurazioni (generale v/specifico; macro v/meta v/meso v/micro; ecc.): una più generale, che identifica le condizioni complessive di operatività dell'area economico-geografica in cui l'impresa è collocata (infrastrutture, condizioni sociali e culturali, livelli medi di istruzione, efficienza ed efficacia della pubblica amministrazione, stabilità politica, funzionamento della giustizia, politiche governative, tassi di sviluppo del PIL, ecc.). L'estensione dell'ambiente generale, così come della successiva configurazione, dipende dalla struttura e articolazione dell'entità: si considerino, ad esempio, i gruppi di imprese ampi e diversificati o le multinazionali. Se però facciamo riferimento alla situazione media dell'azienda italiana, questo si identifica prevalentemente con il nostro Paese. Va comunque precisato che, vista la globalizzazione dell'economia e l'esistenza di rilevanti filiere internazionali (solo per citare due esempi), molte imprese, pur operanti esclusivamente in Italia, risentono profondamente della dinamica di alcune variabili a livello europeo o mondiale. A fianco dell'ambiente inteso in senso ampio, vi è anche un'ambiente che si potrebbe definire economico, all'interno del quale l'impresa pone

in essere la propria attività, sviluppando le relazioni con i clienti, i fornitori, i competitori, i finanziatori, i partner e altre forze che in esso operano, definibili in termini generali come *stakeholder*.

L'impresa, per operare secondo economicità, deve quindi trovare (e mantenere) un equilibrio all'interno dell'ambiente, soggetto a continui e sempre più rapidi mutamenti nel tempo: non sapere adeguarsi o anticipare tali cambiamenti, comporta il sorgere di difficoltà che, se protratte nel tempo, possono portare alla crisi. In definitiva la vita di ogni impresa è connotata da incertezza, che presuppone l'esistenza di rischi che si devono adeguatamente identificare, affrontare e superare. Alcuni esempi (non esaustivi) sono i seguenti: rischio operativo; rischio organizzativo; rischio di mercato; rischio finanziario (credito, liquidità); rischio tecnologico; rischio di cambio; rischio ambientale; rischio reputazionale; rischio Paese (geo-politico).

Per queste ragioni, l'ambiente è una dimensione di grande rilievo per la previsione delle crisi aziendali, anche se buona parte delle variabili che lo caratterizzano non sono direttamente controllabili da un'impresa, soprattutto se piccola o media. Come anticipato nel paragrafo introduttivo, proprio per le sue caratteristiche, l'ambiente influenza le altre dimensioni esaminate nel lavoro e mal si presta a un elenco di KPIs (generalisti⁶⁵) che, per sua natura, rischia di essere indefinito e, quindi, parziale: la proposta che chiuderà il paragrafo è pertanto da intendersi come indicativa del problema ma limitatamente espressiva, anche perché potrebbe contenere, se molto ampia, delle duplicazioni⁶⁶.

C2.1.2. Principi di riferimento

Nell'ambito del non-financial e sustainability reporting a livello internazionale, il primo riferimento è il Global Reporting Initiative (GRI).

A differenza di altri elementi maggiormente specifici, il contesto aziendale (esterno) non

65 Il WICI *Intangible Reporting Framework* definisce tre tipologie di KPIs (p. 21): *general, industry specific, organization specific*.

66 Ad esempio, un KPI riconducibile a questa dimensione potrebbe essere il potere contrattuale dei clienti (e dei fornitori) che, tuttavia, assolve la medesima funzione all'interno della dimensione di indagine specifica.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

trova specifici standard dedicati, salvo fare riferimento, solo in modo incidentale, al *GRI 102 Informativa generale*, che definisce i requisiti di rendicontazione in merito alle informazioni sul contesto di un'organizzazione e sulle sue pratiche di rendicontazione di sostenibilità.

Queste informazioni sono importanti per aiutare gli *stakeholder* a comprendere la natura dell'organizzazione e i suoi impatti economici, ambientali e sociali: tuttavia, visto lo scopo, limitate sono le informazioni che assumono diretta utilità al fine di previsione delle crisi. Lo standard è articolato in sei punti⁶⁷, tra i quali si possono comunque cogliere alcuni aspetti di possibile interesse per la finalità perseguita, di seguito brevemente richiamati.

Nel profilo dell'organizzazione, un elemento di rilievo, considerati i processi di internazionalizzazione oggi sempre più diffusi, è il luogo delle attività, che identifica il numero di paesi in cui opera, a qualsiasi titolo, l'azienda: ciò permette di delineare il rischio paese. A completamento i mercati serviti e la catena di fornitura, che trovano approfondimento nei paragrafi dedicati alla prospettiva clienti e fornitori. Sempre nel profilo generale, importanti sono le informazioni sui dipendenti e sugli altri lavoratori, perché permette di cogliere il ruolo delle professionalità e delle conoscenze esistenti in azienda⁶⁸. A questa si aggiunge la tematica attinente alle politiche retributive, qui intese soprattutto nel senso di mantenere in azienda le risorse umane più competenti (*job leaving ratio*⁶⁹), mediante percorsi di riconoscimento delle *performance* e di premialità⁷⁰.

All'interno della strategia, interessante è l'individuazione degli impatti chiave, dei rischi e delle opportunità, con gli effetti prodotti sugli *stakeholder*⁷¹, sulle loro aspettative e interessi. Inoltre, ciò permette di comprendere

i temi chiave economici, ambientali e sociali e la loro rilevanza per la strategia organizzativa, la posizione competitiva, i *driver* finanziari qualitativi e, se possibile, quantitativi trainanti⁷².

Nell'ambito della *governance* è rilevante la composizione dell'organo di governo, al fine di capire se vi è presenza di amministratori indipendenti, esperti in determinati ambiti di attività, soprattutto in imprese in forte espansione e di amministratori non direttamente riconducibili alla famiglia imprenditoriale. La composizione del consiglio di amministrazione e della struttura manageriale incide sull'efficacia dei processi di gestione del rischio e sul loro grado di strutturazione. Inoltre, anche se nello *standard* non è indicato, assume rilievo il tema della continuità generazionale, che può seriamente incidere sulle prospettive di un'impresa se non gestita in modo adeguato.

Il secondo riferimento è identificato nel *World Intellectual Capital/Assets Initiative*, nell'ambito del *WICI Intangible Reporting Framework*, dedicato alle risorse intangibili che assumono un peso di rilievo a livello strategico nella produzione di valore. Specifico per l'oggetto qui trattato è la definizione delle attività svolte e del modello di creazione del valore⁷³. La filosofia del *management*, cioè i principi portanti che lo guidano, è importante per capire le modalità di gestione del *business* e le scelte compiute. Inoltre, appare di rilievo comprendere come tali principi siano diffusi nell'organizzazione. Un KPI specifico è il "*Degree of internal penetration of management principles*"⁷⁴. Il modello di *business* rappresenta, invece, le attività dell'impresa, con riferimento alla *value proposition*, ai principali prodotti e servizi offerti e alle relazioni collaborative

67 I sei punti sono i seguenti: profilo dell'organizzazione; strategia; etica e integrità; governance; coinvolgimento degli *stakeholder*; pratiche di rendicontazione.

68 Informativa 102-4, 102-6, 102-8, 102-9.

69 *WICI Intangible Reporting Framework*, p. 33.

70 GRI 102 Informativa generale: 102-22, 102-30, 102-31, 102-35.

71 La categoria degli *stakeholder* è molto ampia e per certi aspetti "aperta". Il 102-40 (GRI 102 Informativa generale) identifica i seguenti: società civile; clienti; dipendenti e lavoratori non dipendenti; sindacati; comunità locali; azionisti e fornitori di capitale; fornitori.

72 GRI 102 Informativa generale: 102-15.

73 *Outline of activities and value creation model: this information consists of the illustration of the general characteristics of the organization's activities and the resilient management philosophy, with particular attention devoted to its value creation mechanism, WICI Intangible Reporting Framework*, p. 3.

74 *WICI Intangible Reporting Framework*, p. 23

e competitive con altre realtà, a livello nazionale e internazionale. Un esempio di KPI proposto è il *“Weighted average of the numbers of companies providing the same products or services”*, che permette di comprendere quale potrebbe essere il livello competitivo e le leve da utilizzare.

A livello nazionale, è rilevante il *Documento OIBR Reporting integrato delle PMI. Linee guida operative e casi di studio*, riferimento diretto in questa sede. Si prende avvio dalla definizione di report integrato *“comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un’organizzazione, nel contesto del relativo ambiente esterno, consentono la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine”⁷⁵*. Nella definizione e, successivamente, anche nell’ambito degli elementi del Contenuto del report, compare anche l’ambiente esterno *“che include le condizioni economiche, i cambiamenti tecnologici, le questioni sociali e le sfide ambientali e rappresenta il contesto in cui opera l’organizzazione”⁷⁶*.

In particolare, *“i fattori principali che influiscono sull’ambiente esterno includono aspetti del contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico che influenzano la capacità di un’organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Tali fattori possono influenzare l’organizzazione direttamente o indirettamente (ad esempio, influenzando la disponibilità, la qualità e l’accessibilità di un capitale sul quale l’organizzazione esercita un’influenza o che utilizza). Tali fattori possono presentarsi nel contesto di una determinata organizzazione, nel contesto del settore o della regione in cui opera e nel più ampio contesto sociale o mondiale. Possono includere, ad esempio:*

- *Le esigenze e gli interessi legittimi degli stakeholder chiave*
- *Condizioni macro e microeconomiche, come la stabilità economica, la globalizzazione e le tendenze settoriali*
- *Forze di mercato, come la forza e la debolezza relative dei concorrenti e la domanda dei clienti*

- *La velocità e gli effetti dei cambiamenti tecnologici*
- *I problemi sociali quali i cambiamenti demografici e di popolazione, i diritti umani, le condizioni sanitarie, la povertà, i valori collettivi e il sistema scolastico*
- *Le problematiche ambientali, come i cambiamenti climatici, la perdita degli ecosistemi e la scarsità di risorse man mano che ci si avvicina ai limiti della loro disponibilità nel pianeta*
- *Il contesto legislativo e normativo in cui opera l’organizzazione*
- *L’ambiente politico nei paesi in cui opera l’organizzazione e negli altri paesi che potrebbero influire sulla capacità dell’organizzazione di implementare la propria strategia”.*

A rafforzare l’affermazione precedente sulla difficoltà nel definire KPIs per la dimensione in oggetto, lo stesso Documento OIBR, trattando della *“Panoramica dell’organizzazione”* nell’ambito della quale si trova l’ambiente esterno, non propone KPIs specifici.

Un aspetto rilevante nell’ambiente riguarda gli *stakeholder*, più volte richiamati nel paragrafo, che possono essere suddivisi in esterni e interni, anche se taluni possono porsi al confine tra le due tipologie. Senza volere approfondire la tematica, ai fini della previsione delle crisi assumono rilievo i rischi e le opportunità derivanti dalle relazioni con gli *stakeholder*⁷⁷ (esterni considerato l’oggetto del paragrafo), di cui è importante determinare *“la probabilità di accadimento dell’evento e le azioni previste per mitigarlo e/o fronteggiarne le conseguenze”⁷⁸*. Si consideri, ad esempio, una situazione atavica delle PMI italiane, cioè la forte e quasi unica dipendenza, in termini finanziari, dal sistema bancario. Appare quindi evidente come in contesti di restrizioni al finanziamento o di effetti esterni non controllabili (come la pandemia Covid), il rischio di liquidità divenga di assoluto rilievo e richieda un attento monitoraggio e una sistematica programmazione finanziaria per non incorrere in squilibri economico-finanziari.

75 Framework <IR>, p. 33.

76 OIBR, *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio*, ottobre 2019, p. 20; Framework <IR>, p. 13.

77 In merito alle relazioni con gli *stakeholder*, non va trascurata la dimensione comunicativa, fondamentale per incidere positivamente sulla fiducia.

78 OIBR, *op. cit.*, p. 25.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Questo aspetto è ancora più importante per queste realtà tenuto conto del loro limitato potere contrattuale verso lo *stakeholder*, che tenderà ulteriormente a contrarsi a fronte del processo di aggregazione bancaria in atto.

In sintesi, il tema dell'ambiente assume molteplici sfaccettature, perché influenza il modello di *business* e la strategia dell'impresa, oltre a generare rischi e opportunità. Deve essere esaminato anche in termini temporali, facendo riferimento al passato, al presente e soprattutto al futuro: in questo ambito assumono rilevanza i differenti scenari che si possono delineare.

C2.1.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Contesto aziendale"

Per le ragioni indicate nelle pagine precedenti, l'identificazione di una griglia di indicatori non finanziari, per questa dimensione, appare limitante. Di seguito, comunque, se ne propongono alcuni, in parte selezionati dal Documento OIBR e riconducibili sia alla categoria KPIs sia a quella KRIs.

La scelta degli indicatori dovrà essere effettuata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta, in ossequio al principio di proporzionalità.

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	35	Numero di partnership tecnologiche e commerciali
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	39	Numero di banche e affidamenti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	40	Canali di comunicazione con gli stakeholder
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	5	Immagine percepita dagli stakeholder
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	4	Numero di sedi certificate
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	5	Numero di sedi operative
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	6	Numero di sedi all'estero
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	7	Numero delle sedi/siti produttivi
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	17	% degli investimenti effettuati per il risparmio energetico
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	18	% degli investimenti pianificati per il risparmio energetico
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	30	% di utilizzazione delle risorse produttive nazionali/locali
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	31	% di utilizzazione delle risorse produttive estere
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	35	Consumo diretto di energia
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	36	Totale emissioni di CO ₂ equivalente
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	15	Dipendenza da infrastrutture esterne
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	16	Caratteristiche dei prodotti (lunghezza dei cicli di vita, imitabilità, sostituibilità, differenziabilità)
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	18	Dinamica tecnologica
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	51	Potere contrattuale dei fornitori
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	52	Potere contrattuale dei clienti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	53	Innovazione tecnologica di prodotto e di processo (costi ed effetti)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	54	Caratteristiche dei concorrenti e dinamica competitiva
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	55	Numero e frammentazione dei concorrenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	56	Grado di concentrazione del settore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	57	Livello di internazionalizzazione

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	58	Barriere all'entrata
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	59	Barriere all'uscita
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	60	Intensità, ampiezza e sostenibilità del vantaggio competitivo
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	61	Espansione e sensibilità della domanda
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	62	Modifiche legislative che introducono rigidità nell'operatività
KRIs specifici aziendali	1	Concentrazione degli affidamenti concessi dal sistema finanziario
KRIs specifici aziendali	2	% di utilizzo delle linee di credito
KRIs specifici aziendali	3	Operazioni di copertura per la protezione dal rischio di tasso d'interesse
KRIs specifici aziendali	7	Rischio di prezzo e disponibilità delle forniture
KRIs specifici aziendali	8	Monitoraggio dei prezzi di mercato
KRIs specifici aziendali	9	Gestione del rischio reputazionale
KRIs specifici aziendali	16	Sistemi di gestione e controllo dei rischi ambientali
KRIs specifici aziendali	18	Rischio di perdita di know how per abbandono del personale
KRIs specifici aziendali	19	Livello di dipendenza dalle persone chiave
KRIs specifici aziendali	20	Livello di dipendenza dai clienti chiave
KRIs specifici aziendali	21	Perdita di know how per mancanza/insufficienza della documentazione
KRIs specifici aziendali	25	Tutela della proprietà intellettuale
KRIs specifici aziendali ⁷⁹	31	Livello di dipendenza dai fornitori

C2.2. Reputazione aziendale

C2.2.1. Rilevanza dei KPIs reputazione aziendale per la previsione delle crisi

Predisporre un cruscotto di KPIs non finanziari relativi al tema della reputazione aziendale è un elemento di particolare rilievo per la previsione delle crisi aziendali. La *corporate reputation* poggia su tre pilastri fondamentali⁸⁰: la qualità del prodotto, la capacità di ascolto e il grado di autenticità.

Per il primo fondamentale pilastro, quello della *qualità del prodotto/servizio* si rimanda ai successivi capitoli. Il secondo pilastro è la *capacità di ascolto* dell'organizzazione: per rispondere in modo efficace alle aspettative e ai bisogni dei suoi interlocutori l'azienda deve essere in grado di ascoltare i propri *stakeholder*, così da monitorare e rispondere in modo efficace alle loro esigenze, e intercettare anche, all'occorrenza, quelli che in gergo vengono definiti *segnali deboli di crisi reputazionale*. Il terzo e ultimo pilastro è quello dell'*autenticità*, asset di fondamentale importanza, ancora oggi troppo spesso ignorato da un numero

di organizzazioni insospettabilmente alto su scala globale, senza la quale sarà impossibile costruire fiducia e mantenere un adeguato grado di allineamento e coerenza tra identità aziendale e l'immagine comunicata all'esterno.

Per ridurre il rischio reputazionale è evidentemente propedeutico ridurre al minimo, per quanto possibile, le cause scatenanti della crisi reputazionale⁸¹. Una di queste cause risiede spesso nell'utilizzo improprio, avventato, incoerente e non genuino della *corporate communication*⁸² e del marketing, le cui funzioni di base consistono nel veicolare all'esterno "promesse" circa il livello qualitativo dei prodotti, le iniziative a favore della collettività e nel dar contezza ai pubblici degli effettivi risultati conseguiti dall'organizzazione (c.d. fenomeno dell'*overpromise*). Il rischio reputazionale aumenta quando si verificano condizioni per le quali questa corrispondenza tra impegni e *performance* non è correttamente allineata. Una particolare criticità del *reputational risk* sta nella considerazione che l'impresa odierna, mediaticamente sovra-esposta, è soggetta a un maggior rischio tanto quanto è maggiore la possibilità di generare capitale reputazionale, secondo la relazione rischio-rendimento.

Per non incorrere in fenomeni di riduzione di *reputation equity* è utile tener presente un

⁷⁹ I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

⁸⁰ Cfr Poma L., Grandoni G., *Il Reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino, 2021.

⁸¹ Cfr. Winter M., Steger U., *Managing putside pressure. Strategies for preventing corporate disasters*, Wiley, West Sussex, UK, 1998.

⁸² Cfr. Siano A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, 2012.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

semplice quanto efficace *vademecum*, secondo cui è sempre necessario:

- a) monitorare/valutare costantemente i comportamenti dell'azienda verso tutti i propri *stakeholder*;
- b) avere consapevolezza di ciò che accade all'interno dell'organizzazione;
- c) monitorare/verificare con solerzia le informazioni disponibili sull'organizzazione, on-line come off-line;
- d) rispettare il codice etico dell'organizzazione e non mentire mai agli *stakeholder*.

Il rischio reputazionale dell'impresa, inoltre, si lega fortemente ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente della comunicazione con l'avvento e la diffusione dei nuovi *social e digital media*. Oltre ad aver reso l'azienda più esposta e vulnerabile al danno reputazionale, infatti, la comunicazione *social* ha comportato la perdita del totale controllo della genesi dei contenuti della comunicazione da parte delle imprese mediante fenomeni di *user generated content* e *consumer empowerment*⁸³. Basti pensare che circa l'80% degli utenti *e-commerce* ha dichiarato di non acquistare prodotti, anche se di per se interessanti, qualora corredati da recensioni negative⁸⁴. Il monitoraggio proattivo dei canali *social* – e più in generale degli *ecosistemi digitali*, svolto dal personale interno dell'organizzazione oppure dalle agenzie specializzate in questo genere di servizi – diviene dunque uno strumento di privilegiata importanza per il monitoraggio dei cosiddetti segnali deboli di crisi, elemento che appare ancora oggi non codificato da alcun *framework* internazionale. Con la diffusione di internet e dei *social media* infatti gli utenti hanno trovato un luogo adatto per manifestare il proprio malcontento, denunciando eventuali non conformità da parte delle aziende.

L'assente, tardivo o inefficace governo dei canali digitali e *social* potrebbe altresì essere un indicatore di non conformità circa le buone prassi per il mantenimento della reputazione organizzativa, in quanto molti dei segnali deboli che anticipano l'incombere di una crisi possono oggi essere captati anche attraverso una corretta attività di monitoraggio via *web*. Anche altri aspetti relativi al rapporto tra

comportamento corrente dell'organizzazione e buone prassi riconosciute in materia di *reputation management* andrebbero monitorati, quali a puro titolo di esempio:

- accessibilità delle informazioni (qualunque soggetto esterno ha facile accesso al *corpus* di informazioni e conoscenza dell'azienda, in modo multicanale e *multistakeholder*);
- completezza delle informazioni (quantità, qualità e periodicità di aggiornamento delle informazioni, includendo la pubblicazione delle criticità e dell'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi);
- disponibilità al dialogo con gli *stakeholder online* (*engagement* reale, rapidità e completezza delle risposte sui canali digitali, ecc.);
- declinazione dei valori all'esterno (i valori fondanti che costituiscono il DNA dell'azienda sono narrati efficacemente al pubblico esterno);
- declinazione dei valori all'interno (il DNA aziendale e lo scopo sono chiari, condivisi e perseguiti da tutto il *team*, si fa "*tuning*" periodico, ecc.);
- efficacia del dialogo tra le funzioni interne (il dialogo interno si traduce in decisioni, revisioni di decisioni già assunte se necessario, ecc.);
- preoccupazioni di impatto ambientale *ex ante* (riflessioni sull'impatto ambientale di ogni fase della filiera di produzione);
- preoccupazioni di impatto ambientale *ex post* (compensazione delle emissioni e dell'impatto sull'ambiente in genere, al termine del ciclo produttivo).

L'analisi del *Reputation Institute* americano dal titolo *Reputazione, valore e performance finanziaria* (Tesoro-Tess, 2021) conferma l'esistenza di una correlazione statisticamente significativa tra la *performance* operativa di una società e la sua reputazione, come viene percepita dai diversi *stakeholder*. Secondo questi dati, la percezione dei cittadini e di altri *stakeholder* qualificati (analisi finanziari, *mass-media*, ecc.) ha un impatto significativo sul valore di mercato dell'organizzazione, al di sopra degli effetti previsti di *performance* operativa. Il *Reputation Institute* stima che,

83 Cfr. Gorry G. A., Westbrook R. A., *Winnig the internet confidence game*, in *Corporate reputation Review*, vol. 12, 2003, pp. 195-203; Kucuk S. U., Krishnamurthy S., *An analysis of consumer power in the internet*, in *Technovation*, vol 27, n. 1-2, pp. 47-56, 2007.

84 Reputation Management Review.

in media, una variazione di 1 punto nell'indice reputazionale dell'azienda (misurato dal loro indice RepTrak®) vale circa il 2,6% del valore di mercato dell'azienda. Le organizzazioni – che siano esse aziende, ONG, enti pubblici, *influencer*, ecc. - dovrebbero quindi farsi carico di precise preoccupazioni al fine di tentare di ottenere valutazioni quanto più possibili positive nel loro ecosistema reputazionale. Adottando strategie efficaci per proteggersi dai rischi di erosione della reputazione, investendo risorse per migliorare la percezione della propria responsabilità sociale con gli *stakeholder*, misurando e monitorando la qualità e quantità delle interazioni con i propri pubblici, e tenendo i canali di comunicazione sempre aperti al fine di mantenere tutti gli *stakeholder* – analisti e *partner* finanziari in testa - quanto più possibile informati sullo stato della propria reputazione. Peraltro, esaminando un *database* dettagliato delle valutazioni mensili raccolte nei Paesi Bassi nell'arco di 5 anni, gli analisti del Reputation Institute hanno dimostrato che la percezione del pubblico nei Paesi Bassi ha avuto un effetto maggiore del 5,65% sul valore di mercato, un effetto circa il doppio di quello evidenziato analizzando le società Statunitensi, mercato, quello USA, più attento alle *performance* finanziarie pure, confermando che le società europee sembrano essere più pesantemente influenzate da criteri immateriali legati alle *performance* “sociali” delle aziende.

L'Istituto ha anche creato un portafoglio composto dalle 10 società più avanzate ogni anno dal punto di vista reputazionale: i risultati nel periodo di tempo considerato (10 anni) dimostrano che un investimento di \$ 1.000 distribuito equamente tra le azioni delle prime 10 società per buona reputazione, sarebbe valso 10 anni dopo \$ 3.025, con un rendimento migliore del 50% rispetto all'indice Dow Jones (\$ 2.053), all'indice Russell 3000 (\$ 2.030) e all'indice S&P 500 (\$ 2.010), sovraperformando quindi rispetto alle medie di mercato.

In concorso con altri strumenti, i metodi di analisi e classificazione dei segnali di crisi reputazionale pontenziale illustrati in questo capitolo saranno altresì utili – seguendo le indicazioni del *United Nations Environment Program* - per identificare l'azienda in una delle

seguenti fasi di sviluppo della propria relazione con gli *stakeholder*:

- a) nessun coinvolgimento;
- b) esplorativo: coinvolgimento *ad hoc* degli *stakeholder* nel momento in cui si presentano opportunità o sfide;
- c) sviluppato: buona qualità dei processi di coinvolgimento con alcune idee per disegnarli e sui bisogni degli *stakeholder*, ma i sistemi di *management* sono discontinui, non è chiaro l'impatto dei coinvolgimenti sugli attuali processi decisionali e non sono chiaramente stabiliti gli obiettivi di *performance* nell'affrontare le tematiche;
- d) integrato: elevata qualità dei processi di coinvolgimento che sono inseriti in quelli operativi di *decision making* e integrati nei processi di gestione dell'impresa. Il coinvolgimento è sistematizzato al fine di assicurare che le tematiche siano affrontate adeguatamente;
- e) strategico: elevata qualità del coinvolgimento integrato nei processi di *management* e *governance*, legati alla strategia d'impresa. I temi sono affrontati in profondità, spesso avendo come obiettivo un cambiamento di tutto il sistema, sia a livello locale che a livello globale.

C2.2.2. Principi di riferimento

Nell'ambito del *non-financial* e *sustainability reporting* sono due le principali iniziative internazionali che hanno emanato *Frameworks* e *Standards* che possono essere ritenuti di supporto nell'identificazione di KPIs e KRIs utili a identificare la rilevanza del tema reputazione aziendale: il *Global Reporting Initiative* (GRI) e il *World Intellectual Capital/Asset Initiative* (WICI). A questi si accompagna, a livello nazionale, il Documento OIBR “*Reporting integrato delle PMI*. Linee guida operative e casi di studio”, che qui costituisce riferimento diretto.

In una prospettiva di sostenibilità economico, sociale e ambientale, gli *Standard GRI Global Reporting Initiative*⁸⁵ citano la reputazione aziendale come indicatore circa gli impatti. Il documento chiarisce che gli impatti sull'economia, l'ambiente e/o la società possono anche essere correlati alle conseguenze per

85 Global Reporting Initiative, GRI Sustainability Reporting Standards, 2019

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

l'organizzazione stessa. Dunque, un impatto sull'economia, l'ambiente e/o la società può portare a conseguenze per la reputazione organizzativa. In accordo con tale prospettiva il *GRI 101 sui principi di rendicontazione* afferma che nella definizione dei temi materiali, l'organizzazione deve tener conto delle conseguenze per l'organizzazione correlate ai suoi impatti sull'economia, l'ambiente e/o la società come rischi legati alla reputazione. La rilevanza della reputazione aziendale è inoltre sottolineata nell'informativa *207-3 sul coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale* in cui si definisce che l'approccio che l'organizzazione adotta nel coinvolgere gli stakeholder ha un grande impatto sulla sua reputazione e posizione di fiducia. Infine nelle linee guida sull'informativa *305-3* si afferma che l'organizzazione può identificare altre emissioni indirette di GHG (Scope 3) valutando quelle emissioni correlate alle proprie attività che contribuiscono ai rischi correlati ai cambiamenti climatici come rischi finanziari, normativi, legati alla catena di fornitura, ai prodotti, ai clienti, a controversie e reputazione.

In un'ottica più ampia di creazione di valore, il *Framework WICI*⁸⁶ richiede che le organizzazioni evidenzino come creano, identificano, gestiscono e utilizzano gli intangibili - considerati risorse strategiche - al fine di generare valore. Nel documento si afferma che un'organizzazione può avere risorse immateriali positive o negative (a volte note anche come "passività immateriali"), cioè intangibili che possono avere un impatto negativo sostanziale sul valore strategico e/o finanziario di un'organizzazione come ad esempio, la cattiva reputazione dell'organizzazione. La reputazione aziendale fa parte del cosiddetto capitale relazionale, inteso come relazioni che l'organizzazione intraprende con il mondo esterno. La reputazione è intesa come un valore strategico, quando è positiva e come risorsa immateriale negativa (passività immateriali) quando è negativa. Tra i KPIs in generale vi sono la forza del marchio (immagine del marchio/reputazione/fedeltà) e l'indice Reputazionale/immagine esterna. Esempi di KPIs proposti dal *Framework* sono i seguenti:

KPIs Settore Food & Beverage	KPIs Settore Telecommunications
Indice Reputazionale/immagine esterna	Indice Reputazionale/immagine esterna
E-reputation/ specificità millennials	
KPIs Settore Fashion and Luxury	KPIs specifici sui rischi/opportunità correlati ai beni immateriali
Indice Reputazionale/immagine esterna	
Internet Community	Livello del rischio reputazionale
Comunicazione Interna	

Il *Documento OIBR Reporting integrato delle PMI. Linee guida operative e casi di studio*⁸⁷ classifica il rapporto con i clienti e con i fornitori nell'ambito del cosiddetto Capitale Sociale e Relazionale⁸⁸. Il Documento presenta un modello di indicatori di *performance* per le PMI⁸⁹ e tra questi, sia negli *highlights* che permettono di fornire una prima visione generale dell'azienda, sia nei KPIs di base, sia nei KPIs specifici che descrivono in particolare il capitale relazionale, sono previste informazioni non finanziarie dedicate alla dimensione reputazione o degli elementi ad essa correlati. In particolare tra i KPIs specifici correlati al Capitale Relazionale: riconoscibilità del marchio/forza del

marchio, immagine aziendale esterna percepita dai clienti, canali di comunicazione con i clienti, immagine aziendale interna, livello di soddisfazione interna dei dipendenti (clima aziendale) e canali di comunicazione con gli stakeholder. Infine il Documento propone un *Key Risks Indicators (KRIs)* specifico riguardante la reputazione aziendale ovvero la gestione del rischio reputazionale.

Infine, nelle *raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures*⁹⁰ è evidenziato come "rischio reputazionale" il potenziale cambiamento delle percezioni dei clienti collegato alla capacità (o alla incapacità) dell'azienda di

86 WICI, World Intellectual Capital/Asset Initiative, WICI Intangibles Reporting Framework, 2016

87 OIBR, Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio, ottobre 2019

88 Terminologia utilizzata dall'International <IR> Framework (2021) per indicare il capitale relazionale

89 OIBR, op.cit., pag. 57.

90 TCFD, *Task Force on Climate-related Financial Disclosures, Recommendations of the Task Force on Climate related Financial Disclosures*, 2017

apportare un proprio contributo alla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

C2.2.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Reputazione aziendale"

In considerazione di quanto esposto nei punti precedenti, si propone la seguente griglia

di indicatori non finanziari potenzialmente significativi con riferimento alla dimensione della *Reputazione aziendale*.

La scelta degli indicatori dovrà avvenire seguendo il principio di proporzionalità, tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta dall'impresa.

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	22	Numero dei reclami pervenuti/anno
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	24	Riconoscibilità del marchio/forza del marchio
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	25	Immagine aziendale esterna percepita dai clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	26	Canali di comunicazione con i clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	28	Immagine aziendale interna
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	29	Livello di soddisfazione interna dei dipendenti (clima aziendale)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	40	Canali di comunicazione con gli stakeholder
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	63	Punteggio relativo alla quantità/qualità delle relazioni con gli stakeholder
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	64	Qualità del dialogo con gli stakeholder online (engagement reale, rapidità e completezza delle risposte sui canali digitali, etc.)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	65	Monitoraggio/presidio del Digital body dell'azienda
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	66	Presidio Social network proprietari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	67	Presidio Forum/blog/piattaforme di terze parti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	68	Tempi di risposta nell'ecosistema digitale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	69	Modalità di risposta nell'ecosistema digitale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	70	Lealtà del management rispetto agli interessi diffusi degli stakeholder (e non solo degli azionisti) e trasparenza nelle procedure di rendicontazione
KRIs specifici aziendali	9	Gestione del rischio reputazionale
KRIs specifici aziendali ⁹¹	36	Lealtà e trasparenza del management

C2.3. Istituti finanziari

C2.3.1. Rilevanza dei KPIs relativi ai rapporti con gli Istituti Finanziari per la previsione delle crisi

I rapporti con gli istituti finanziari sono ovviamente significativi nelle situazioni di crisi e nelle fasi antecedenti, tipicamente caratterizzate da tensione finanziaria, presenza di insoluti e diffusi ritardi di pagamento. Le piccole e medie imprese italiane hanno inoltre una composizione dei finanziamenti sbilanciata verso il debito rispetto al capitale proprio; il debito è

frequentemente nei confronti di banche e istituti finanziari, ed è spesso a breve termine.

Diventa pertanto centrale sviluppare KPI per poter fornire adeguata informativa sulla struttura ed evoluzione nel tempo dei rapporti con i finanziatori, della loro natura, del numero dei finanziatori attivi, delle modalità tecniche di finanziamento e dei tempi di rimborso, delle garanzie in essere.

Leggere tali informazioni nel tempo (almeno per gli ultimi due esercizi), congiuntamente con le informazioni desumibili dallo stato patrimoniale, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa, consentirà la comprensione dei fenomeni più rilevanti della struttura finanziaria dell'azienda.

⁹¹ I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "general/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

C2.3.2. Principi di riferimento

Già le norme che disciplinano i criteri di redazione del bilancio si focalizzano sull'importanza dei finanziatori. Il principio contabile emanato dall'Organismo Italiano di Contabilità, OIC 11, infatti, indirizza il tema. I destinatari primari dell'informazione del bilancio sono coloro che forniscono risorse finanziarie all'impresa: gli investitori, i finanziatori e gli altri creditori. Il bilancio nasce quindi come fonte primaria di informazione per i finanziatori dell'impresa e quindi tra questi le banche e gli istituti finanziari. L'utilizzo di KPI aggiuntivi anche di natura qualitativa può integrare le informazioni di bilancio e facilitare la lettura del profilo di rischio dell'impresa, anche nella prospettiva di identificazione tempestiva dei segnali di crisi.

I principi che tipicamente regolano la rendicontazione non finanziaria (*Global reporting initiative o Sustainability Standards Accounting Board*) non prevedono specifiche indicazioni in merito; il *reporting* finanziario rimane, in questi *framework*, fonte primaria di informazione sulla struttura finanziaria e sui rapporti con finanziatori. I principi contabili internazionali IFRS, e l'IFRS 7 "Strumenti Finanziari: informazioni integrative" in particolare, richiedono al redattore del bilancio un'informazione molto articolata, di natura quantitativa e di analisi di scenario. Non vi sono requisiti simili per chi redige il bilancio in accordo con quanto previsto dal codice civile e i principi contabili nazionali.

C2.3.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Istituti Finanziari"

Considerato il profilo e gli assetti delle piccole e medie imprese italiane che tipicamente utilizzano i principi contabili nazionali, l'informazione dell'IFRS 7 risulterebbe onerosa. Gli indicatori che vengono qui proposti mantengono un profilo bilanciato tra efficacia nella capacità informativa e, per alcuni aspetti predittiva, ed efficienza, in termini di costi necessari per l'ottenimento delle informazioni e per la loro gestione. In tal senso la griglia di KPIs proposta si presenta come un *dashboard* sintetico di analisi del profilo finanziario e dei rapporti in essere con gli istituti finanziari.

La "posizione finanziaria netta" o meglio *indebitamento finanziario netto*, rappresenta il saldo tra debito verso banche e altri finanziatori e disponibilità liquide e altre attività finanziarie, a breve, medio e lungo termine. È un indicatore sintetico dello *stock* di debito e delle attività liquide o aventi di natura finanziaria (generalmente diverse da quelle legate all'attività caratteristica dell'impresa), e quindi rappresenta appunto la situazione netta delle risorse finanziarie dell'azienda. È stata introdotta nell'ordinamento italiano nel 2006 con l'emanazione della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28-7-2006, recependo la raccomandazione del CESR del gennaio 2005⁹² relativa alle informazioni da inserire nei prospetti informativi ("*CESR's recommendations for the consistent implementation of the European Commission's Regulation on Prospectuses* n° 809/2004").

Per chi redige il bilancio secondo i principi OIC, la rappresentazione dell'indebitamento finanziario netto sconta l'esclusione del debito finanziario implicito nei contratti di leasing finanziario dallo stato patrimoniale (e quindi dal KPI della "posizione finanziaria netta" richiamato in precedenza). Come noto, da un punto di vista sostanziale il leasing finanziario realizza una forma di finanziamento per l'uso di un bene, garantito dal mantenimento in capo al concedente della proprietà del bene stesso sino al momento del suo eventuale riscatto da parte del locatario. Si valuta pertanto rilevante la sua considerazione tra i KPI con evidenza del numero di contratti in essere e del numero di istituti finanziari. Tale informativa è già predisposta dai redattori del bilancio e può quindi essere agevolmente ripresa tra i KPI in esame.

In relazione alla pratica diffusa in Italia della cessione di crediti mediante lo strumento del factoring, appare interessante dare evidenza dei volumi di fatture cedute nel corso dell'esercizio, come indicatore di un possibile cambiamento nel mix delle fonti di finanziamento. In tal senso il volume delle fatture cedute (a prescindere dal credito residuo alla chiusura dell'esercizio) può essere un indicatore utile per valutare il peso e la dinamica nel tempo di questa fonte di finanziamento, molto diffusa tra le piccole e medie aziende.

92 Il Committee of European Securities Regulators (CESR) è stato il comitato delle autorità europee di regolamentazione dei mercati di strumenti finanziari divenuto ESMA nel 2011.

In considerazione del principio di proporzionalità, nella scelta degli indicatori si dovrà tenere conto

della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività d'impresa.

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	39	Numero di banche e affidamenti
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	2	Ammontare fatture fattorizzate pro soluto
KRIs specifici aziendali	1	Concentrazione degli affidamenti concessi dal sistema finanziario
KRIs specifici aziendali	2	% di utilizzo delle linee di credito
KRIs specifici aziendali	3	Operazioni di copertura per la protezione dal rischio di tasso d'interesse
KRIs specifici aziendali	4	% di indebitamento netto complessivo
KRIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	1	Posizione finanziaria netta
KRIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	2	Debito finanziario implicito in contratti di leasing finanziario
KRIs specifici aziendali (no doc. OIBR) ⁹³	3	Linee di fido disponibili non utilizzate

C2.4. Clienti

C2.4.1. Rilevanza dei KPIs Clienti per la previsione delle crisi

Fornire KPIs non finanziari sulla dimensione clienti è senz'altro elemento rilevante per la previsione delle crisi aziendali. Il primo passo verso la definizione dei KPIs nella prospettiva clienti è rappresentato dalla traduzione della strategia aziendale in obiettivi che facciano da riferimento al mercato ossia da un processo di segmentazione della domanda volto ad individuare gruppi di clienti serviti dall'azienda con bisogni omogenei. L'impostazione di un cruscotto di indicatori permette di comprendere: i) in ottica *forward looking*, se le capacità distintive aziendali siano in grado di fidelizzare i clienti esistenti consolidando il posizionamento aziendale e la capacità di acquisirne di nuovi; ii) a consuntivo, quale sia l'attuale composizione e solidità dei soggetti già forniti, rilevando il grado di concentrazione e longevità delle posizioni aperte e quindi valutando i rischi anche finanziari connessi all'attività svolta. Gli indicatori maggiormente utilizzati sono riconducibili a due categorie: *field e desk*. I primi sono misurazioni fondate su indagini dirette sul campo condotte mediante interviste, questionari ed altre metodologie di ricerca. Il loro utilizzo permette all'impresa di apprezzare la percezione che i clienti

manifestano circa l'utilità del prodotto/servizio e la sua capacità di incontrare le loro esigenze. Si tratta pertanto di misurazioni *sulle cause* alla base del conseguimento di un determinato risultato di fatturato: il cliente soddisfatto è portato a sviluppare fiducia e a ripetere l'acquisto. Si tratta però anche di misurazioni maggiormente soggettive. I secondi indicatori - *desk* - sono, invece, misurazioni sulla qualità del fatturato effettivo conseguito. Si tratta di indici che colgono la soddisfazione del cliente indirettamente e che sono costruiti a partire dal *data base* clienti ossia a partire da informazioni di natura quantitativa reperibili in azienda. Ciò rende maggiormente dimostrabile quali siano state le modalità di determinazione dei valori calcolati.

C2.4.2. Principi di riferimento

Nell'ambito del *non-financial e sustainability reporting* sono due le principali iniziative internazionali che hanno emanato *Frameworks e Standards* che possono essere ritenuti di supporto nell'identificazione di KPIs e KRIs utili a spiegare le relazioni che un'organizzazione intraprende con i propri clienti: il Global Reporting Initiative (GRI) e il World Intellectual Capital/Asset Initiative (WICI). A questi si accompagnano, seppur in modo minore, le raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* e, a livello nazionale,

93 I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

il *Documento OIBR Reporting integrato delle PMI. Linee guida operative e casi di studio*.

In una prospettiva di sostenibilità economico, sociale e ambientale, gli *Standard GRI Global Reporting Initiative*⁹⁴ dedicano alla prospettiva clienti due *standard*: il *GRI 416 Salute e sicurezza dei clienti* e il *GRI 418 Privacy dei clienti*, di seguito specificati. Più in particolare l'informativa *416-1* precisa che l'organizzazione deve rendicontare sulla modalità di gestione del tema salute e sicurezza dei clienti e può indicare le azioni poste in essere a tale fine nelle differenti fasi del ciclo di vita del prodotto. Deve essere fornita, in ottica di miglioramento, la percentuale espressa in termini di categorie di prodotto e servizio significative in relazione alle quali sono svolte valutazioni degli impatti sulla salute e sulla sicurezza (dei clienti). *A contrariis*, l'informativa *416-2* stabilisce che l'organizzazione deve invece rendicontare sul numero totale di casi di non conformità con le normative e/o i codici di autoregolamentazione riguardanti gli impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi nel periodo di rendicontazione. Sempre nell'ambito degli *standard* specifici, come anticipato, l'informativa *418-1* richiede di rendicontare, qualora ve ne siano, sul numero totale delle denunce comprovate ricevute riguardanti le violazioni della *privacy* dei clienti e sul numero totale rilevato di fughe, furti o perdite di dati dei clienti.

In un'ottica più ampia di creazione di valore il *Framework WICI*⁹⁵ è volto a supportare le organizzazioni affinché evidenzino come

creano, identificano, gestiscono e utilizzano gli intangibili - considerati risorse strategiche - al fine di generare valore. In particolare le relazioni con i clienti sono fatte rientrare nell'ambito della categoria del cosiddetto capitale relazionale, inteso come relazioni che l'organizzazione intraprende con il mondo esterno, e vengono indicati quali elementi rilevanti tra gli altri l'immagine e la reputazione dell'azienda presso i clienti, la velocità con cui un problema viene risolto attraverso la comunicazione con i clienti. Esempi di KPIs proposti dal *Framework* sono i seguenti: cambiamento nel prezzo unitario del cliente: un aumento di questo importo suggerisce che l'attrazione dell'azienda per i clienti esistenti è in crescita o che ha trovato con successo nuovi clienti che ripongono grande fiducia in essa⁹⁶; elasticità del prezzo delle vendite dei prodotti rispetto al costo dei beni acquistati: un valore elevato, prossimo o superiore ad uno, dell'elasticità del prezzo potrebbe significare che l'azienda ha un potere negoziale superiore con i clienti, e anche in caso di aumento dei costi, tale società può mantenere o aumentare il proprio profitto⁹⁶; Grado di soddisfazione del cliente: un alto grado di soddisfazione può determinare cambiamenti positivi nel volume delle vendite o nel margine di profitto⁹⁷; Età media dei dipendenti: se un'azienda intende concentrarsi su un mercato di riferimento più giovane, un'età media inferiore dei dipendenti può indicare una maggiore probabilità di sviluppare prodotti o servizi che attirano più clienti⁹⁸.

94 Global Reporting Initiative, *GRI Sustainability Reporting Standards*, 2019.

95 WICI, *World Intellectual Capital/Asset Initiative, WICI Intangibles Reporting Framework*, 2016.

96 WICI, *op. cit.*, pag. 27.

97 OIBR, *op. cit.*, pag. 29.

98 WICI, *op. cit.*, pag. 30.

Nella tabella che segue sono riportati i KPIs settoriali individuati dal documento WICI.

Settore Electricity	
KPI's	KPI's formula
Prezzo medio di vendita a termine	Prezzo medio dell'energia elettrica già venduta più quella contrattualmente chiusa per l'anno
Tempo medio di risposta dell'operatore di call center	Tempo medio di risposta dell'operatore del call center
Ratio clienti aziendali	Rapporto tra il numero di clienti di business e clienti totali
Livello di servizio del call center	Rapporto tra il numero di clienti che hanno parlato con successo con un operatore di call center e le chiamate totali al call center
Tasso di raccolta	Rapporto tra importo totale incassato proveniente da fatture e fatturato totale
Controversie con i clienti	Numero totale di procedimenti vs clienti
Mercato libero dei clienti finali (inclusi i clienti non attivi)	Numero finale di clienti finali (con contratti in essere) appartenenti al mercato libero, inclusi i clienti non attivi
Mercato regolamentato dei clienti finali	Numero di clienti finali (con contratti in essere) appartenenti al mercato regolamentato
Ratio clienti al dettaglio	Rapporto tra il numero di clienti al dettaglio e il totale dei clienti

Settore Fashion and Luxury	
KPI's	KPI's formula
% del reddito totale generato dal marchio	È calcolato in conformità con la descrizione del KPI.
Costi di pubblicità	Andamento storico della spesa pubblicitaria totale sia in valore assoluto che come percentuale dei volumi di vendita
Consapevolezza del marchio	Risultati del sondaggio sulla consapevolezza dei clienti .
Valore del marchio	Contabilità o valutazione Mark-to-model (es. Tasso di royalty).
Elenco clienti	Rapporto personalizzato con i clienti
Tasso di fedeltà del cliente	Percentuale di vendite da parte di clienti di età superiore a cinque anni
Indice di soddisfazione del cliente	Risultati del sondaggio sulla soddisfazione dei clienti .
Fedeltà dei clienti a un marchio specifico	Permanenza media dei clienti.
Numero di marchi	È calcolato in conformità con la descrizione del KPI
Indice di reputazione / Immagine esterna	Percezione del marchio / dell'azienda dai risultati del sondaggio del cliente / degli stakeholder
Top di gamma	È calcolato in conformità con la descrizione del KPI

Settore Food & Beverage	
KPI's	KPI's formula
Brand: valore, consapevolezza , preferenza ...	Fedeltà a un marchio specifico Importo speso per il riconoscimento del marchio
Politiche di marketing per bambini	-
Concentrazione del portafoglio clienti	% del fatturato con i primi 5 clienti (Walmart, Carrefour, ecc.)
Customer satisfaction / Net promoter score	-
Spesa per la pubblicità digitale	% di spese sui media digitali
Innovazione	% delle vendite del prodotto lanciato negli ultimi 1-2-3 anni
Numero di richiami	% del volume, costi

Settore Telecommunications	
KPI's	
Entrate medie per users (ARPU) /Entrate medie per account (ARPA) medio	
Costo di acquisizione dell'abbonato (SACs) medio	
Riconoscimento / valore del marchio	
Tasso di abbandono clienti (churn) (mobile) / perdite di linea (fisso)	
Indice di soddisfazione del cliente	
Quota di mercato per prodotto / segmento di business / area geografica	
Minuti per cliente e per servizio TLC	
Indice di reputazione / Immagine esterna	
Quota di contratti postpagati	
Costi di conservazione degli abbonati	

Settore High Technology/Mining	
KPI's	
Indice di mercato di destinazione	
Indice di copertura del mercato	
Indice di quota di mercato	
Indice di opportunità / minacce	
Indice del portafoglio prodotti	
Indice di redditività del canale	
Indice di capacità di configurazione	
Indice delle opportunità di vendita	
Indice del ciclo di vendita	
Indice di chiusura delle vendite	
Indice dei prezzi di vendita	
Indice del costo delle vendite	
Precisione delle previsioni	
Indice di fidelizzazione dei clienti	
Indice dei nuovi prodotti	
Indice Feature Function	
Indice Time to Market	
Indice di successo di R&S	

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Il Documento OIBR Reporting integrato delle PMI. Linee guida operative e casi di studio⁹⁹ si basa sul Framework WICI al fine spiegare come anche le PMI possano adottare un reporting integrato (International <IR> Framework, 2021) e classifica il rapporto con i clienti e con i fornitori nell'ambito del cosiddetto Capitale Sociale e Relazionale¹⁰⁰. Così come nel caso del WICI Framework si tratta di un patrimonio di rapporti con gli *stakeholders* esterni chiave che comprende: da un lato, la fiducia e la volontà di collaborare e di proteggere le relazioni costruite caratterizzate da norme condivise, valori e comportamenti comuni e, dall'altro lato, i beni associati al marchio, alla reputazione sviluppati dall'organizzazione e che ne legittimano l'operare nel contesto sociale¹⁰¹. Il Documento prescrive nella sezione Relazioni con gli *stakeholder* che il Report Integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri *stakeholder* chiave e illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro legittimi interessi. Tra gli *stakeholder* di riferimento considerati più rilevanti sia per le piccole e sia per le medie imprese sono menzionati in via principale proprio i clienti (e i fornitori) evidenziando che l'impresa dovrebbe documentare come incontra, comunica e interagisce con questi soggetti. In particolare con riferimento ai clienti il Documento evidenzia che dovranno essere fornite informazioni relative: al modo in cui l'organizzazione si distingue sul mercato mediante la differenziazione dei prodotti, la segmentazione e i canali utilizzati per comunicare la propria offerta ai potenziali clienti; alla soddisfazione dei clienti, alla fedeltà al marchio, ma anche alla solvibilità dei clienti. Il Documento presenta un modello di indicatori di *performance* per le PMI¹⁰² e tra questi, sia negli *highlights* che permettono di fornire una prima visione generale dell'azienda, sia nei KPIs di base, sia nei KPIs specifici che descrivono in particolare il capitale relazionale, sono previste informazioni non finanziarie dedicate alla

dimensione clienti. In particolare: a) a livello *highlights*: fatturato complessivo, numero di clienti, indice di *customer satisfaction*, quota di mercato o posizione sul mercato; b) a livello di KPIs di base: fatturato da servizi post vendita, % di fatturato derivato da nuovi clienti, % di fatturato da clienti esistenti, % di fatturato da nuovi mercati; fatturato medio per cliente; c) a livello di KPIs specifici settoriali connessi alla descrizione del Capitale Relazionale: numero di clienti, numero di nuovi clienti, concentrazione dei clienti per classi di fatturato, concentrazione del fatturato per clienti e per area geografica, segmentazione dei clienti per mercato o territorio, % vendite estero/vendite totali; ripartizione del fatturato per canale di vendita/distribuzione; % del fatturato per vendite dirette, % del fatturato per vendite indirette, % di fatturato realizzato via web (e-commerce), numero di offerte commerciali/proposte emesse, % delle offerte andate a buon fine/totale offerte emesse, indice di *customer satisfaction*, *customer satisfaction* dei primi 5/10 clienti, tasso di fidelizzazione, % di clienti fidelizzati, incidenza insoluti sul totale crediti commerciali, numero dei reclami pervenuti/anno, numero di contenziosi legali in corso, riconoscibilità del marchio/forza del marchio, immagine aziendale esterna percepita dai clienti, canali di comunicazione con i clienti, quota di mercato per prodotto, per area geografica, per cliente, % del fatturato investita nella ricerca di nuovi clienti, % del fatturato investita nella *loyalty* dei clienti esistenti, % del fatturato investito in comunicazione. Infine il Documento propone due Key Risks Indicators (KRIs) rappresentati dall'esistenza di verifiche da un lato sul livello di servizio prestato ai clienti e dall'altro sulla soddisfazione dei medesimi.

Infine, nelle raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures¹⁰³ è evidenziato come "rischio reputazionale" il potenziale cambiamento delle percezioni dei clienti collegato alla capacità (o alla incapacità) dell'azienda di apportare un proprio contributo alla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

99 OIBR, Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio, ottobre 2019

100 Terminologia utilizzata dall'International <IR> Framework (2021) per indicare il capitale relazionale

101 OIBR, *op.cit.*, pag. 21.

102 OIBR, *op.cit.*, pag. 57.

103 TCFD, *op. cit.*, 2017

C2.4.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione “Clienti”

In considerazione di quanto esposto nei punti precedenti, si propone la seguente griglia di indicatori non finanziari potenzialmente significativi con riferimento alla dimensione “Clienti”.

La scelta degli indicatori dovrà avvenire tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell’attività dell’impresa, così da applicare il principio di proporzionalità.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights	5	Numero di clienti
Highlights	6	Indice di Customer Satisfaction
Highlights	7	Quota di mercato o posizione sul mercato
KPIs Generali/di base	3	Fatturato da servizi post vendita
KPIs Generali/di base	7	% di fatturato derivato da nuovi clienti
KPIs Generali/di base	8	% di fatturato da clienti esistenti
KPIs Generali/di base	9	% di fatturato da nuovi mercati
KPIs Generali/di base	15	Fatturato medio per cliente
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	2	Numero di nuovi clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	3	Concentrazione dei clienti per classi di fatturato
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	4	Concentrazione del fatturato per clienti e per area geografica/
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	5	Segmentazione dei clienti per mercato o territorio
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	6	% vendite estero/ vendite totali
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	7	Ripartizione del fatturato per canale di vendita/distribuzione
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	8	% del fatturato per vendite dirette
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	9	% del fatturato per vendite indirette
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	10	% del fatturato realizzato via web (e-commerce)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	15	Numero di offerte commerciali / proposte emesse
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	16	% delle offerte andate a buon fine /totale offerte emesse
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	17	Indice di soddisfazione della clientela (Customer Satisfaction index)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	18	Customer Satisfaction dei primi 5/10 clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	19	Tasso di fidelizzazione (Customer Loyalty)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	20	% di clienti fidelizzati
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	21	Incidenza insoluti sul totale crediti commerciali
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	22	Numero dei reclami pervenuti/anno
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	23	Numero di contenziosi legali in corso
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	24	Riconoscibilità del marchio/forza del marchio
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	25	Immagine aziendale esterna percepita dai clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	26	Canali di comunicazione con i clienti

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	27	Quota di mercato per prodotto, per area geografica, per cliente
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	30	% del fatturato investita nella ricerca di nuovi clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	31	% del fatturato investita nella loyalty dei clienti esistenti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	32	% del fatturato investito in comunicazione
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	19	% degli investimenti destinati ai servizi di post vendita
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	52	Potere contrattuale dei clienti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	71	Equità nelle relazioni con i clienti
KRIs specifici aziendali	5	Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti
KRIs specifici aziendali	8	Monitoraggio dei prezzi di mercato
KRIs specifici aziendali	9	Gestione del rischio reputazionale
KRIs specifici aziendali	10	Verifiche sul materiale entrante
KRIs specifici aziendali	13	Verifiche sulla soddisfazione dei clienti
KRIs specifici aziendali	20	Livello di dipendenza dai clienti chiave
KRIs specifici aziendali ¹⁰⁴	29	Probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di clienti

C2.5. Fornitori

C2.5.1. Rilevanza dei KPIs Fornitori per la previsione delle crisi

Porre attenzione ai KPIs significativi utili alla comprensione delle modalità di gestione dei rapporti con i fornitori è opportuno in quanto sono attori necessari per la continuità del processo produttivo e quindi dell'attività aziendale. Si trovano, infatti, potenzialmente in una posizione tale da influenzare la *performance*. Il potere contrattuale dei fornitori e quindi la loro capacità di imporre le proprie condizioni di scambio è influenzata da una serie di fattori tra i quali: il numero di fornitori di rilievo, la disponibilità di materiali sostitutivi, il contributo apportato alle caratteristiche qualitative del prodotto, i costi di uscita dalla relazione e il rischio di integrazione a valle. L'analisi di questi elementi permette di ottenere informazioni rilevanti che influenzano le decisioni strategiche e che hanno impatto sulla posizione competitiva aziendale. In ottica più globale è opportuno apprezzare le attività svolte dall'azienda nei confronti dell'intera *supply chain* che comprendono la gestione dei materiali e dei sistemi informativi utilizzati

per tutte le parti coinvolte nella creazione di prodotti o servizi, l'evasione degli ordini e il tracciamento delle informazioni rilevanti relative alle forniture. L'impostazione di un cruscotto di indicatori permette di comprendere: i) in ottica *forward looking*, se i rapporti con i fornitori siano sufficientemente stabili e se vi sia una consapevole mappatura e gestione della *supply chain* e quindi del flusso di merci, di dati e di denaro; ii) a consuntivo, quale siano l'attuale composizione e robustezza dei fornitori, rilevando eventuali concentrazioni degli ordini e valutando i rischi che ne possono derivare.

C2.5.2. Principi di riferimento

Nell'ambito del non-financial e sustainability reporting sono due le principali iniziative internazionali che hanno emanato Frameworks e Standards che possono essere ritenuti di supporto nell'identificazione di KPIs e KRIs utili a spiegare le relazioni che un'organizzazione intraprende con i propri fornitori: il Global Reporting Initiative (GRI) e il World Intellectual Capital/Asset Initiative (WICI). A questi si accompagnano, seppur in modo minore e a livello nazionale, il *Documento OIBR Reporting integrato delle PMI. Linee guida operative e casi di studio*.

¹⁰⁴ I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

In una prospettiva di sostenibilità economico, sociale e ambientale, gli *standard Global Reporting Initiative*¹⁰⁵ dedicano alla prospettiva fornitori due *standard*: il *GRI 308 Valutazione ambientale dei fornitori* e il *GRI 414 Valutazione sociale dei fornitori*, di seguito meglio specificati. L'informativa *308-1* precisa che l'organizzazione deve fornire informazioni in merito alla percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati mediante criteri ambientali. L'informativa *308-2* stabilisce che l'organizzazione debba rendicontare, in ambito di impatti ambientali negativi nella catena di fornitura e delle azioni intraprese, il numero di fornitori valutati relativamente agli impatti ambientali; il numero di fornitori che risultano avere impatti ambientali attuali significativi e impatti ambientali negativi potenziali; gli impatti ambientali attuali significativi e impatti ambientali negativi potenziali identificati nella catena di fornitura; la percentuale di fornitori che risultano avere impatti ambientali attuali significativi e impatti ambientali negativi potenziali con cui sono stati concordati dei miglioramenti come conseguenza della valutazione; la percentuale di fornitori che risultano avere impatti ambientali attuali significativi e impatti ambientali negativi potenziali con cui i rapporti sono stati risolti come conseguenza della valutazione e la relativa motivazione.

L'informativa *414-1* richiede di rendicontare sulla percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati mediante criteri sociali. Infine l'informativa *414-2* richiede di fornire informazioni, sugli impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e sulle azioni intraprese, sul numero di fornitori valutati per quanto riguarda gli impatti sociali; sul numero di fornitori che risultano avere impatti sociali negativi significativi, potenziali e attuali; sugli impatti sociali negativi significativi, potenziali e attuali, identificati nella catena di fornitura; sulla percentuale di fornitori che risultano avere impatti sociali negativi significativi, potenziali e attuali, con cui sono stati concordati dei miglioramenti in conseguenza della valutazione; sulla percentuale di fornitori che risultano avere impatti sociali negativi significativi, potenziali e attuali, con cui i rapporti sono stati risolti in conseguenza della valutazione, e la motivazione.

In un'ottica più ampia di creazione di valore, il *Framework WICI*¹⁰⁶ richiede che le organizzazioni

evidenzino come creano, identificano, gestiscono e utilizzano gli intangibili - considerati risorse strategiche - al fine di generare valore. Anche le relazioni con i fornitori sono fatte rientrare nell'ambito della categoria del capitale relazionale e vengono indicati quali elementi rilevanti tra gli altri il potere negoziale vantaggioso *vis a vis* con i fornitori. Il documento in particolare richiama la rilevanza della diversificazione dei rischi, determinata come numero di fornitori di materiali *core* rispetto alle vendite totali invitando a considerare i fattori di rischio che caratterizzano le situazioni in cui un'azienda faccia affidamento su un numero limitato di fornitori per l'approvvigionamento dei materiali principali o su un numero ridotto di materie prime. In questi casi, infatti, un incidente o un cambiamento nel mercato può improvvisamente mettere a rischio la produzione, e quindi il fatturato e la marginalità¹⁰⁷.

Nella tabella che segue sono riportati i KPIs settoriali individuati dal documento WICI.

Settore High Technology/Mining
KPI's
Efficacia degli accordi
Utilizzo degli asset
Cash to cash cycle time
Costo di conversione
Customer Care Performance
Qualità dei materiali
Consegna nei tempi stabiliti
Tasso di saturazione dell'ordine
Accuratezza del servizio
Performance del servizio
Sigma Value
Efficacia del contratto con il fornitore
Performance di assistenza ai fornitori
Qualità dei materiali dei fornitori
Puntualità del fornitore
Tasso di saturazione dell'ordine del fornitore
Precisione del servizio del fornitore
Prestazioni del servizio del fornitore
Transformation Ratio del fornitore
Transformation Ratio

105 Global Reporting Initiative, GRI Sustainability Reporting Standards, 2019

106 WICI, World Intellectual Capital/Asset Initiative, WICI Intangibles Reporting Framework, 2016

107 WICI, op. cit., pag. 32.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Il documento OIBR¹⁰⁸ *Reporting integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio* si basa sul *Framework WICI* al fine spiegare come anche le PMI possano adottare un *reporting* integrato (International <IR> Framework, 2021) e classifica anche il rapporto con i fornitori, come quello con i clienti, nell'ambito del Capitale Sociale e Relazionale. I fornitori e i *partner* commerciali e tecnologici sono classificati tra i principali *stakeholders* aziendali. Il Report Integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri *stakeholder* chiave e illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro legittimi interessi. Con i fornitori sono impostate relazioni che, a seconda del potere contrattuale dagli stessi espresso, possono rappresentare un fattore di rischio in grado di caratterizzare il contesto competitivo in cui opera l'azienda. Il rapporto con i fornitori è qualificato come una delle variabili critiche per il successo e per la creazione di valore che è necessario esplicitare quando si descrive il modello di *business* aziendale. È portata quale esemplificazione la puntuale disponibilità di materie a prezzi congrui proponendo di fornire informazioni: sul numero di partner e di fornitori chiave e sul relativo *trend*; sul rischio di prezzo e di disponibilità della fornitura, sulla qualità dei prodotti e servizi acquisiti. Come per i clienti anche per i fornitori il documento prevede inoltre esplicitamente l'inserimento di alcune specifiche informazioni nel modello di

indicatori di *performance* per le PMI. Lo spazio dedicato ai fornitori è però molto più ridotto. Più in particolare sono individuati alcuni indicatori di *performance* e alcuni indicatori di rischio: a) tra i KPIs specifici settoriali sono indicati il numero medio dei fornitori, l'indice di concentrazione degli acquisti e il numero di *partnership* tecnologiche e commerciali; b) tra i KRIs specifici aziendali sono riportati il rischio di prezzo e disponibilità delle forniture, il monitoraggio dei prezzi di mercato, le verifiche sul materiale entrante, la probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di partner, il livello di dipendenza dai fornitori, le richieste di garanzie o di modalità di pagamento restrittive da parte dei fornitori, l'equità nelle relazioni con clienti e fornitori. Il documento si occupa anche della specifica categoria dei fornitori di capitale finanziario che è esaminata nell'apposito paragrafo cui si rinvia.

C2.5.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione "Fornitori".

In considerazione di quanto esposto nei punti precedenti, si propone la seguente griglia di indicatori non finanziari potenzialmente significativi con riferimento alla dimensione "Fornitori".

Nella scelta degli indicatori occorrerà tenere conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività di impresa, in osservanza del principio di proporzionalità.

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	33	Numero medio dei fornitori
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	34	Indice di concentrazione degli acquisti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	51	Potere contrattuale dei fornitori
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	72	Canali di comunicazione con i fornitori
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	73	Equità nelle relazioni con i fornitori
KRIs specifici aziendali	7	Rischio di prezzo e disponibilità delle forniture
KRIs specifici aziendali	8	Monitoraggio dei prezzi di mercato
KRIs specifici aziendali	26	Sistemi interni di controllo e gestione degli ordini/commesse
KRIs specifici aziendali	30	Probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di partner in affari
KRIs specifici aziendali	31	Livello di dipendenza dai fornitori
KRIs specifici aziendali ¹⁰⁹	32	Richieste di garanzie e modalità di pagamento restrittive da parte dei fornitori

108 AA.VV., *Integrated Reporting for SMEs: Implementation Guidance*, NIBR (WICI Italy), 2018

109 I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

C3. Relazioni interne

C3.1. Importanza delle Relazioni Interne

Quando si comprende come i fattori di contesto aziendale influenzino la qualità dell'impresa, ci si attiva per conoscerli e gestirli in modo completo e costante. Quindi l'azienda deve chiedersi quali siano gli aspetti che possano influenzare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti e servizi soddisfacendo le esigenze dei clienti. Tra i fattori fondamentali si colloca sicuramente la qualità delle relazioni interne -spesso trascurata- che "sfrutta" la motivazione e la diffusione di conoscenza dei dipendenti, per migliorare l'immagine e la credibilità dell'impresa.

C3.1.1. Definizione di relazioni interne

Le relazioni interne sono l'insieme delle attività di coinvolgimento e di comunicazione indispensabili a migliorare i rapporti tra le persone nell'organizzazione aziendale.

È molto importante trasferire, ai membri dell'organizzazione aziendale, in modo efficace le iniziative, le strategie future e i risultati ottenuti grazie alle iniziative e strategie già in essere. Occorre adottare in azienda un approccio utile ad integrare le tradizionali dinamiche di gestione alle attività finalizzate a dare riscontro immediato ai lavoratori, favorendone l'impegno e la partecipazione alla vita aziendale.

C3.1.2. La qualità delle relazioni interne

L'azienda ottiene risultati migliori se le persone conseguono *performance* migliori. Ma i risultati individuali, i rapporti interpersonali e la creatività sono strettamente proporzionali al clima aziendale. Un ambiente lavorativo frustrante non utilizza a pieno le capacità dei suoi membri, ma mortifica la creatività delle migliori risorse, che poi tenderanno alla fuga. Il cliente percepisce la qualità delle relazioni interne aziendali, in molti casi ancora prima

della qualità del prodotto, poiché la qualità stessa della relazione con il cliente rappresenta il clima interno e la qualità delle relazioni aziendali.

Occorre investire sulla crescita professionale delle persone, ma anche sulla crescita delle competenze relazionali per mantenere un livello di *performance* aziendale dinamico e sostenibile nel lungo periodo, inquadrare meglio l'organizzazione e definire le giuste direzioni strategiche.

C3.1.3. Relazioni interne – i fattori

I fattori aziendali che possono influenzare le relazioni interne sono:

- La struttura
- Le mansioni
- La capacità, competenza e consapevolezza delle risorse
- La motivazione della direzione
- La disponibilità di liquidità
- I convincimenti culturali presenti nell'organizzazione aziendale
- Il tempo a disposizione

La giusta integrazione di tutti i fattori interni consentirà:

- La condivisione tra tutti della *vision e mission* aziendale
- Il senso di appartenenza di tutte le risorse aziendali
- La conoscenza delle strategie essenziali per il successo dell'attività
- Il raggiungimento dei risultati con l'impegno di tutti

C3.1.4. Relazioni interne – gli effetti

La qualità delle relazioni interne determinerà la qualità delle *performance* aziendali ed impatterà in modo significativo nel raggiungimento degli obiettivi e nel mantenimento degli stessi.

L'integrazione e la condivisione interna consentiranno il costante monitoraggio e miglioramento di:

- Prodotti o servizi erogati dall'azienda
- Struttura organizzativa, ruoli, responsabilità e *governance*
- Processi interni, competenza e consapevolezza delle risorse
- Struttura dei costi e strategie economiche

C3.2. Prodotto

C3.2.1. Rilevanza dei KPIs Prodotto per la previsione delle crisi

I prodotti e i servizi rappresentano i mezzi attraverso i quali ogni impresa può compiere la propria missione e giungere alla sostenibilità economica, sociale e ambientale nel tempo. Uno degli aspetti più importanti nel processo di creazione di valore è rappresentato proprio dal modo in cui l'offerta aziendale si interseca con la propria strategia e con le modalità con cui intende raggiungere i propri obiettivi. Di fatto, il pensiero strategico dell'organizzazione si manifesta nel modo e nei tempi di proporre la propria offerta di valore al mercato e pervade l'intera struttura aziendale, divenendo il filo conduttore dell'intero apparato tecnico, produttivo, commerciale e amministrativo. Comprendere se i prodotti e i servizi offerti al mercato sono in linea con le aspettative e i benefici richiesti dai consumatori rappresenta pertanto uno degli aspetti cruciali per sostenere la crescita delle imprese nel tempo e per garantire un allineamento costante tra pensiero strategico, obiettivi e soddisfazione dei clienti.

C3.2.2. Principi di riferimento

Il Framework Internazionale dell'IR dell'IIRC identifica i prodotti e i servizi come "risultati" dell'insieme delle attività che danno origine al processo di creazione di valore: *"Al centro dell'organizzazione vi è il suo modello di business, che attinge a diversi capitali come input e, attraverso le sue attività di business, li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e rifiuti)..."*. Essendo risultati di un processo orientato alla soddisfazione

di un bisogno, i prodotti e i servizi delle imprese non possono prescindere da tutti quei processi di identificazione delle caratteristiche distintive che devono possedere per assolvere alla loro funzione. Esistono diversi modi per giungere alla definizione delle caratteristiche di prodotto utili a prevedere e limitare i rischi legati alle caratteristiche di prodotto e alla loro obsolescenza. Uno dei più diffusi è il *Quality Function Deployment* (QFD). Il QFD è uno strumento che appartiene all'ultima generazione di approcci alla gestione della qualità che testimonia come l'attenzione delle imprese sia sempre più orientata alla qualità della progettazione di prodotto. Gli elementi distintivi dell'approccio al QFD sono diversi, in particolare il cliente diviene l'elemento trainante dell'intero sistema aziendale e pertanto diventa necessario capire esattamente quali bisogni intende soddisfare. L'azienda ha il compito di essere propositiva per guidare e suggerire al cliente come soddisfare le sue necessità, e il coinvolgimento di tutto il personale assicura l'interiorizzazione e l'assunzione delle responsabilità nei confronti del cliente, mediante una corretta metodologia per lavorare insieme e perseguire obiettivi comuni. In sostanza, il QFD permette di trasferire e trasformare le richieste del cliente esterno in richieste ai clienti interni dell'azienda, migliorando la comunicazione tra le diverse aree aziendali e stabilendo delle priorità nel miglioramento dei prodotti. Oltre a ciò, è utile per definire specifici obiettivi di riduzione dei costi, indici di *performance* e parametri di efficienza anche al fine di permettere un confronto con la concorrenza. Nell'approccio alla qualità, la tecnica del *"quality function deployment"* ha la funzione di progettare il prodotto/servizio secondo le funzioni d'uso attese dal cliente.

C3.2.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione “Prodotto”

La scelta degli indicatori dovrà avvenire tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell’attività svolta, seguendo il principio di proporzionalità.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights	1	Fatturato complessivo
Highlights	6	Indice di Customer Satisfaction
Highlights	7	Quota di mercato o posizione sul mercato
KPIs Generali/di base	1	Fatturato da prodotti
KPIs Generali/di base	2	Fatturato da servizi
KPIs Generali/di base	3	Fatturato da servizi post vendita
KPIs Generali/di base	10	Numero di nuovi prodotti immessi sul mercato
KPIs Generali/di base	11	Numero di nuovi servizi offerti
KPIs Generali/di base	13	% di fatturato derivante da nuovi prodotti
KPIs Generali/di base	14	% di fatturato proveniente da nuovi servizi
KPIs Generali/di base	16	Marginalità media sulla vendita di prodotti/
KPIs Generali/di base	17	Marginalità media sulla vendita di servizi/
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	17	Indice di soddisfazione della clientela (Customer Satisfaction index)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	18	Customer Satisfaction dei primi 5/10 clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	19	Tasso di fidelizzazione (Customer Loyalty)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	20	% di clienti fidelizzati
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	27	Quota di mercato per prodotto, per area geografica, per cliente
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	3	Numero e tipologia delle certificazioni
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	19	% degli investimenti destinati ai servizi di post vendita
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	33	% di prodotti scartati sul totale per tipologia
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR) ¹¹⁰	17	Risultati QFD

C3.3. Struttura organizzativa

C3.3.1. Rilevanza dei KPIs “struttura organizzativa” per la previsione delle crisi

Fornire KPIs non finanziari sulla struttura organizzativa è senz’altro elemento rilevante per la previsione delle crisi aziendali. Il monitoraggio dei KPIs non finanziari rappresenta, infatti, un importante strumento di supporto al sistema di allerta introdotto dal D.Lgs. 14/2019. I KPIs non

finanziari relativi alla struttura organizzativa possono essere distinti in:

- KPIs non finanziari relativi alle risorse umane
- KPIs non finanziari relativi ai meccanismi operativi

Con riferimento alle risorse umane l’implementazione di iniziative di formazione del personale o della sicurezza dei lavoratori sono metodi efficaci per consolidare la soddisfazione e la *retention* della forza lavoro e, di conseguenza, per assicurare un valore futuro e continuità anche all’impresa stessa. La struttura organizzativa¹¹¹, invece, è lo strumento mediante il quale

110 I KPIs indicati come “(no doc. OIBR)” riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l’ambito di utilizzo, come, ad esempio, “highlights”, “general/di base”, “specifici settoriali”, “specifici aziendali”. Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l’indicatore all’interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d’origine.

111 Per una definizione di struttura organizzativa si veda Mintzberg H., *La progettazione dell’organizzazione aziendale*, Bologna: Il Mulino, 1996

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

l'organizzazione può realizzare i suoi obiettivi e le risorse umane ne sono parte integrante. La configurazione della struttura organizzativa richiede che siano definite le attività da svolgere per raggiungere gli obiettivi, le risorse umane che le devono eseguire, i mezzi da impiegare, le relazioni tra le persone, i sistemi e i meccanismi operativi per il migliore svolgimento delle attività e il più efficace impiego delle risorse. La struttura organizzativa, quindi, non è statica ma è un processo dinamico di adattamento alle esigenze in continua evoluzione. I meccanismi operativi costituiscono l'insieme di regole e principi che rendono operativa la struttura organizzativa, indirizzando gli organi verso gli obiettivi aziendali.

C3.3.2. Principi di riferimento

Il decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 prevede all'articolo 1 che la dichiarazione individuale di carattere non finanziario debba coprire, tra gli altri, i temi attinenti al personale descrivendo anche il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa. Il medesimo decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 prevede, altresì, all'articolo 3 comma 2 lettera d) che la dichiarazione di carattere non finanziario contenga, fra le altre, le informazioni riguardanti gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale.

Specifici principi di riferimento relativi alle risorse umane sono contenuti nei GRI Standards pubblicati dal GSSB (*Global Sustainability Standards Board*).

I GRI Standards costituiscono un linguaggio comune per le organizzazioni e gli *stakeholder* attraverso il quale comunicare e comprendere gli impatti di natura economica, ambientale e sociale delle organizzazioni. Essi sono pensati allo scopo di migliorare sia la qualità che la comparabilità delle informazioni su tali impatti, nell'ottica di una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni. I GRI Standards sono strutturati in forma modulare e sono stati sviluppati per essere utilizzati congiuntamente allo scopo di aiutare un'organizzazione a redigere un *report* di sostenibilità basato sui Principi di rendicontazione e incentrato sui temi materiali. Essi sono composti da Standard universali (serie

100) e da Standard specifici dedicati ai temi economici (serie 200), ambientali (serie 300) e sociali (serie 400).

I GRI Standards che contengono specifici riferimenti alle risorse umane sono i seguenti:

- GRI 102 (Informativa generale): fornisce informazioni di contesto su un'organizzazione e sulle sue pratiche di *reporting* di sostenibilità; ciò comprende informazioni sul profilo, sulla strategia, sull'etica e l'integrità, sulla *governance* di un'organizzazione, sulle pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* e sul processo di rendicontazione.
- GRI 401 (Occupazione): comprende l'approccio di un'organizzazione all'impiego e alla creazione di posti di lavoro e, quindi, attiene all'assunzione, alla selezione e alla *retention* del personale nonché alle condizioni di lavoro che l'organizzazione offre.
- GRI 403 (Salute e sicurezza sul lavoro): tratta i temi della salute e della sicurezza sul lavoro.
- GRI 404 (Formazione e istruzione): tratta il tema della formazione e dell'istruzione e comprende l'approccio dell'organizzazione alla formazione e all'aggiornamento delle competenze dei dipendenti nonché alla valutazione delle loro *performance* e dello sviluppo professionale.
- GRI 413 (Comunità locali): affronta il tema delle comunità locali. Nei GRI Standards, le comunità locali sono definite come persone o gruppi di persone che vivono o lavorano in aree che risentono, favorevolmente o sfavorevolmente, dell'impatto economico, sociale o ambientale delle attività di un'organizzazione. La comunità comprende le persone che vivono nei pressi della sede dell'organizzazione e anche quelle che vivono lontano da essa ma che comunque risentono delle sue attività.

Sono, altresì, presenti specifici principi di riferimento relativi alla struttura organizzativa e ai meccanismi operativi nel seguente GRI:

- GRI 102 (Informativa generale).

Anche il principio di revisione ISA Italia n. 570 raccomanda di valutare la persistenza della continuità aziendale anche in relazione a indicatori gestionali, tra i quali le difficoltà con le risorse umane.

C3.3.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione “struttura organizzativa”

La scelta degli indicatori dovrà essere effettuata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell’attività svolta dall’impresa, in ossequio al principio di proporzionalità.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights	3	Numero totale dipendenti
Highlights	4	Numero di sedi (e siti)
KPIs Generali/di base	6	Fatturato medio per dipendente
KPIs Generali/di base	18	Costo complessivo del personale
KPIs Generali/di base	19	Costo medio del personale
KPIs Generali/di base	20	% del costo della struttura commerciale sul fatturato
KPIs Generali/di base	21	% del personale amministrativo su totale dipendenti
KPIs Generali/di base	23	% del costo del management sul fatturato
KPIs Generali/di base	24	% del fatturato investito in R&D
KPIs Generali/di base	25	% del fatturato investito in formazione
KPIs Generali/di base	26	Ore di formazione per dipendente
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	11	Numero di risorse commerciali (vendite e marketing)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	12	Fatturato medio per risorsa commerciale
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	13	Numero di risorse dedicate all'estero
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	14	Fatturato medio estero per risorsa dedicata
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	22	Numero dei reclami pervenuti/anno
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	29	Livello di soddisfazione interna dei dipendenti (clima aziendale)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	33	Numero medio dei fornitori
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	34	Indice di concentrazione degli acquisti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	38	% del personale dedicato alla produzione all'estero
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	1	Numero di cause giuslavoristiche
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	2	Numero di risorse esterne a contratto
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	3	Età media del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	4	Anzianità aziendale media del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	5	Turnover (rotazione) del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	6	Scolarità del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	7	% di dipendenti laureati
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	8	Livello di specializzazione (% del personale con un'istruzione di alto livello/personale certificato)
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	9	% di dipendenti donne (rapporto donne/totale dipendenti)
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	11	Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	12	Suddivisione dei dipendenti per fasce d'età
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	13	Suddivisione dei dipendenti per qualifica professionale e genere
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	14	Suddivisione dei dipendenti per tipo di contratto
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	16	Numero di risorse dedicate ad attività di sviluppo e ricerca
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	17	Numero di risorse dedicate ad attività di vendita e marketing
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	18	Numero di risorse dedicate ad attività produttive
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	19	Numero di risorse dedicate ad attività amministrative e generali
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	20	Numero di risorse dedicate ad attività post vendita
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	21	% di utilizzo delle risorse esterne

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	22	% dei dipendenti con un piano di incentivi
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	23	Piani di fidelizzazione dei dipendenti
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	24	Incentivi e premi stanziati (incluso forme di welfare)
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	25	Incidenza degli incentivi sul costo del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	26	Indice di soddisfazione dei dipendenti
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	27	Giorni di assenza media per dipendente
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	28	% assenze per malattia, maternità o infortunio
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	29	Lavoro straordinario (numero di ore)
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	30	Tasso di infortuni sul lavoro
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	31	Tasso di assenteismo
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	32	Numero di richiami disciplinari
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	33	Età media del management
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	35	Composizione degli organi di governo dell'azienda
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	38	Numero di riunioni manageriali
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	40	% fatturato per investimenti in formazione
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	41	% dei dipendenti che hanno beneficiato di corsi di formazione
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	45	Valore aggiunto per dipendente
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	1	Infrastrutture di proprietà
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	2	Infrastrutture in affitto o leasing
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	4	Numero di sedi certificate
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	6	Numero di sedi all'estero
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	8	Numero di non conformità rilevate dal sistema qualità
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	24	Numero di azioni correttive richieste dal management
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	26	Numero di eventi esterni ai quali l'azienda ha partecipato
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	28	Numero di gare alle quali l'azienda ha partecipato
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	29	% delle gare/bandi vinti
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	30	% di utilizzazione delle risorse produttive nazionali/locali
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	31	% di utilizzazione delle risorse produttive estere
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	32	% di materiale scartato dal controllo materiale entrante
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	33	% di prodotti scartati sul totale per tipologia
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	74	Numero di progetti conclusi in ritardo/Numero totale dei progetti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR) ¹¹²	75	Numero di prodotti consegnati in ritardo/Numero totale dei prodotti

112 I KPIs indicati come "(no doc. OIBR)" riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l'ambito di utilizzo, come, ad esempio, "highlights", "generali/di base", "specifici settoriali", "specifici aziendali". Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l'indicatore all'interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d'origine.

C3.4. Processi interni

C3.4.1. Produzione

C3.4.1.1. Rilevanza dei KPIs *Produzione per la previsione delle crisi*

Uno degli aspetti più rilevanti del processo di creazione di valore aziendale è costituito dalla dimensione produttiva dell'organizzazione. All'interno di questa prospettiva, infatti, si concentrano attività chiave per la riuscita strategica di breve, medio e lungo periodo delle imprese. Per comprendere la rilevanza di questa dimensione, è necessario ricordare che le organizzazioni operano con l'intento di perseguire una missione e degli obiettivi strategici a beneficio della collettività e che nel perseguire tali scopi l'intera struttura aziendale si coordina in modo sinergico. Per questo, quindi, l'aspetto produttivo delle imprese deve essere considerato come strettamente interconnesso alle altre strutture organizzative aziendali, capaci nell'insieme di creare valore. In questo sistema in continua evoluzione, esiste la necessità di programmare, misurare e valutare l'efficacia e l'efficienza degli aspetti produttivi delle imprese, al fine di comprendere la loro effettiva capacità di trasformare determinate risorse di input in risultati e prodotti corrispondenti alle previsioni strategiche e operative definite dall'impresa nel suo insieme.

C3.4.1.2. Principi di riferimento

Come esposto dal Framework Internazionale dell'IR dell'IIRC *"Al centro dell'organizzazione vi è il suo modello di business, che attinge a diversi capitali come input e, attraverso le sue attività di business, li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e rifiuti). L'attività dell'organizzazione e i risultati portano agli outcome in termini di effetti sui capitali. La capacità di adattamento del modello di business ai cambiamenti (es. disponibilità, qualità e l'accessibilità economica degli input) possono influire sulla redditività a lungo termine dell'organizzazione."* In questa frase è racchiuso il cuore del processo di creazione di valore delle imprese, che passa attraverso il processo di trasformazione dei capitali. In quest'ottica,

l'area produttiva delle imprese rappresenta uno dei "luoghi" deputati a trasformare i capitali a disposizione dell'azienda in risultati ed effetti sui capitali stessi. Monitorare questo processo significa porre una base cruciale per la capacità dell'organizzazione di creare valore non solo nel breve periodo, ma anche in un'ottica di medio e lungo respiro.

Altri principi di riferimento provengono anche dalla norma sulla certificazione di qualità, che definiscono i requisiti minimi che il Sistema di Gestione per la Qualità di un'organizzazione deve dimostrare di soddisfare per garantire il livello di qualità di prodotto e servizio che dichiara di possedere con sé stessa e con il mercato. È riconosciuta come fondamentale, in tale norma, l'analisi del processo produttivo in ottica strategica e si sottolinea che ogni organizzazione deve esercitare un controllo sui processi che portano alla produzione di beni e servizi considerando tutta una serie di fattori di rischio ad essi connessi. In tale prospettiva, quindi, si fa riferimento a processi di programmazione, valutazione e controllo incentrati su misure di tipo non-finanziario.

C3.4.2. Qualità, grado di innovazione tecnologica, amministrativo

C3.4.2.1. Rilevanza dei KPIs *"processi interni" per la previsione delle crisi*

Molto spesso lo stato di crisi di un'impresa è una diretta conseguenza dell'assenza di adeguati processi organizzativi interni. Si è già visto che un processo interno non è altro che un insieme di attività interdipendenti, svolte dall'impresa, che creano valore trasformando delle risorse in un prodotto e/o servizio destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda. Per poter garantire all'impresa uno sviluppo strutturato e prospettico, è necessario tenere costantemente monitorati diversi aspetti di un processo aziendale che si compone di un insieme di attività caratterizzate da tre elementi fondamentali: costo delle attività e quindi del processo; tempo di svolgimento delle attività; qualità dell'output finale, che è funzione, a sua volta, della qualità di

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

esecuzione delle attività del processo. Ad oggi, quest'ultimo elemento rappresenta un fattore competitivo e strategico su cui ogni impresa deve necessariamente far leva per rimanere competitiva sul mercato e garantire alla stessa un valore futuro. Si pensi a tal proposito al concetto del *Total Quality Management (TQM)*¹¹³ che permette all'impresa di ottenere un successo duraturo nel tempo mediante la soddisfazione della clientela, al concetto di *benchmark*¹¹⁴ che consiste nell'assumere come punto di riferimento le prassi e i risultati ottenuti dai migliori del mercato. È pertanto necessario che l'impresa monitori costantemente un insieme di indicatori, grazie ai quali la società sarà in grado di valutare la qualità dei propri processi aziendali. Ovviamente, al fine di garantire un certo livello qualitativo dei prodotti ed evitare in tal modo situazioni di crisi, non vi è dubbio che la stessa debba costantemente innovare il proprio processo aziendale¹¹⁵. Molto spesso, tuttavia, qualità ed innovazione sono due fattori che, se non opportunamente coadiuvati e sostenuti dal *board*, non portano ai risultati attesi. Occorre infatti agire anche sulla struttura per conferire una maggiore compattezza alla realtà aziendale. Tale scopo può essere raggiunto cercando di attribuire ai dipendenti delle funzioni manageriali, conferendo loro la responsabilità e il controllo dei risultati ottenuti rispetto alle *performance* pianificate. In questo modo, il personale è maggiormente incentivato e stimolato ad operare correttamente e con efficienza. Lavorando in *team*, e quindi anche con persone che possiedono diverse competenze, si possono risolvere meglio problemi complessi senza l'utilizzo di un'eccessiva standardizzazione, accrescendo l'apprendimento continuo e la socialità dei membri. In questo modo la qualità del lavoro dovrebbe dunque risultare migliore.

C3.4.2.2. Principi di riferimento

Il Documento OIBR Reporting integrato delle PMI. *Linee guida operative e casi di studio*¹¹⁶ presenta un insieme di indicatori di *performance* per le PMI e tra questi, sia nei KPIs di base, sia nei KPIs specifici, sono previste informazioni non finanziarie dedicate alla dimensione processi interni¹¹⁷.

Il principio di revisione ISA Italia n. 570¹¹⁸ raccomanda di verificare il mantenimento della continuità aziendale in relazione a tre tipologie di indicatori: finanziari, gestionali e altri. Tra gli indicatori gestionali, con riferimento ai processi interni, si riscontrano: l'intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività, perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione e difficoltà con il personale. Invece, in relazione agli altri indicatori, si riscontra il rischio di modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa.

La *World's business reporting network (WICI)*¹¹⁹ ha individuato un insieme di KPIs generici che le aziende devono utilizzare per evidenziare come creano, indentificano e gestiscono il proprio meccanismo di creazione di valore. Inoltre, il Documento emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili congiuntamente a Confindustria intitolato "*Relazione sulla gestione*"¹²⁰ individua tra gli indicatori non finanziari da indicare nella relazione stessa i seguenti indicatori: tasso difettosità prodotti, numero di reclami, numero interventi di riparazione (in garanzia), tempo di introduzione di un nuovo prodotto (*time to market*) ed, infine, numero di brevetti.

113 Il TQM (Total Quality Management) è un approccio manageriale centrato sulla qualità e basato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione, il cui scopo, ovvero quello di ottenere un successo di lungo termine, viene raggiunto attraverso la soddisfazione della clientela e benefici a vantaggio dei lavoratori e della società.

114 Il benchmark è un processo di misurazione delle prestazioni di un'azienda rispetto alla concorrenza e agli standard industriali. La comparazione con i concorrenti diretti o con operatori primari di altri settori è effettuata proprio sulla base dei benchmark, ossia di prestazioni di riferimento rispetto alle quali effettuare la comparazione e verso cui tendere per porre in essere le azioni di cambiamento.

115 A riguardo si ritiene opportuno menzionare il concetto di Kaizen, quale uno dei quattro processi di cui si compone il Total Quality Management. Il Kaizen si focalizza su un miglioramento continuo e graduale nella Lean Production nei processi produttivi aziendali.

116 OIBR, Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio, ottobre 2019.

117 OIBR, op.cit., pag. 55 e ss.

118 Principio di revisione, ISA ITALIA n. 570 "Continuità aziendale".

119 WICI, World Intellectual Capital/Asset Initiative, List of Generic WICI-KPIs, 19.11.2020.

120 CNDCEC e Confindustria, Relazione sulla gestione, giugno 2018.

Infine, gli *Standard GRI (Global Reporting Initiative)*¹²¹ individuano due principi di riferimento relativi alla qualità e al grado di innovazione tecnologica: il *GRI 402 Relazioni tra lavoratori e management* e il *GRI 404 Formazione e istruzione*. In particolare, l'informativa 402-1 disciplina il periodo minimo di preavviso che le organizzazioni sono tenute a rispettare per la comunicazione di cambiamenti operativi significativi, sia ai dipendenti e ai loro rappresentanti sia alle autorità governative competenti, al fine di evitare effetti considerevoli sui lavoratori. Sempre nell'ambito degli standard specifici,

l'informativa 404-1 richiede di rendicontare le ore medie di formazione che la società eroga annualmente ai propri dipendenti; l'informativa 404-2, invece, richiede all'organizzazione di esporre la tipologia e l'ambito dei programmi implementati oltre che l'assistenza fornita ai dipendenti; infine, l'informativa 404-3 richiede di rendicontare la percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle *performance* e dello sviluppo professionale.

Quanto ai fini del presente lavoro, nell'ambito dei processi interni, si possono individuare i KPIs non finanziari di seguito proposti.

121 Global Reporting Initiative, *GRI Sustainability Reporting Standards*, 2019.

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

C3.4.3. Proposta di griglia KPIs per la dimensione “Processi interni”

In ossequio al principio di proporzionalità, nella scelta degli indicatori si dovrà tenere conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell’attività svolta dall’impresa.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights	2	Margine Operativo Lordo (EBITDA)
Highlights	6	Indice di Customer Satisfaction
Highlights	8	% di fatturato investita in R&D
Highlights (no doc. OIBR)	3	Efficacia del sistema produttivo
Highlights (no doc. OIBR)	4	Efficienza del sistema produttivo
Highlights (no doc. OIBR)	5	Efficacia ed efficienza del sistema di gestione evasione ordini
KPIs Generali/di base	3	Fatturato da servizi post vendita
KPIs Generali/di base	7	% di fatturato derivato da nuovi clienti
KPIs Generali/di base	10	Numero di nuovi prodotti immessi sul mercato
KPIs Generali/di base	11	Numero di nuovi servizi offerti
KPIs Generali/di base	12	Numero di nuovi brevetti
KPIs Generali/di base	13	% di fatturato derivante da nuovi prodotti
KPIs Generali/di base	14	% di fatturato proveniente da nuovi servizi
KPIs Generali/di base	21	% del personale amministrativo su totale dipendenti
KPIs Generali/di base	22	% delle spese generali ed amministrative sul fatturato
KPIs Generali/di base	23	% del costo del management sul fatturato
KPIs Generali/di base	24	% del fatturato investito in R&D
KPIs Generali/di base	25	% del fatturato investito in formazione
KPIs Generali/di base	26	Ore di formazione per dipendente
KPIs di base (no doc. OIBR)	1	Indice di produttività
KPIs di base (no doc. OIBR)	2	% di inefficienza del sistema produttivo
KPIs di base (no doc. OIBR)	3	% di efficacia del sistema produttivo
KPIs di base (no doc. OIBR)	4	Piani di miglioramento
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	17	Indice di soddisfazione della clientela (Customer Satisfaction index)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	18	Customer Satisfaction dei primi 5/10 clienti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	19	Tasso di fidelizzazione (Customer Loyalty)
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	20	% di clienti fidelizzati
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	22	Numero dei reclami pervenuti/anno
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	27	Quota di mercato per prodotto, per area geografica, per cliente
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	34	Indice di concentrazione degli acquisti
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	35	Numero di partnership tecnologiche e commerciali
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	3	Età media del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	5	Turnover (rotazione) del personale
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	7	% di dipendenti laureati
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	19	Numero di risorse dedicate ad attività amministrative e generali
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	33	Età media del management
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	41	% dei dipendenti che hanno beneficiato di corsi di formazione
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	3	Numero e tipologia delle certificazioni
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	8	Numero di non conformità rilevate dal sistema qualità
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	9	Numero di brevetti registrati
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	12	Numero di addetti alla ricerca e sviluppo
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	13	% degli investimenti in R&D sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	14	% degli investimenti in produzione sul fatturato/vendite

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	15	% degli investimenti in promozione e marketing sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	16	% degli investimenti in IT, tecnologie e web sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	17	% degli investimenti effettuati per il risparmio energetico
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	18	% degli investimenti pianificati per il risparmio energetico
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	19	% degli investimenti destinati ai servizi di post vendita
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	21	% dei progetti innovativi
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	23	Numero di prodotti consegnati fuori tempo/in ritardo
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	24	Numero di azioni correttive richieste dal management
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	25	Numero dei riconoscimenti esterni per l'innovazione
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	27	Numero di incontri/riunioni annuali interni
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	30	% di utilizzazione delle risorse produttive nazionali/locali
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	31	% di utilizzazione delle risorse produttive estere
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	32	% di materiale scartato dal controllo materiale entrante
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	33	% di prodotti scartati sul totale per tipologia
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	34	% del valore della produzione non destinato alla vendita
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	35	Consumo diretto di energia
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	36	Totale emissioni di CO ₂ equivalente
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	1	Tasso di rinnovamento impianti e macchinari
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	2	Indice di ritardo delle manutenzioni ordinarie e straordinarie
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	3	Qualifica dei fornitori
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	4	Errori evasione ordini per cause interne
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	5	Indice di scarto
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	6	Smaltimento degli scarti e dei rifiuti pericolosi
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	7	Indice di polivalenza
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	8	Ore fermo impianti
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	9	Indice di ritorno degli investimenti in impianti e macchinari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	53	Innovazione tecnologica di prodotto e di processo (costi ed effetti)
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	76	Numero dei progetti avviati
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	77	% del personale con un'istruzione di alto livello/ personale certificato
KRIs specifici aziendali	10	Verifiche sul materiale entrante
KRIs specifici aziendali	11	Verifiche sulla qualità dei prodotti venduti
KRIs specifici aziendali	12	Verifiche sul livello di servizio prestato ai clienti
KRIs specifici aziendali	13	Verifiche sulla soddisfazione dei clienti

C. KPIs non finanziari per la previsione della crisi

Categoria	Id	Indicatore
KRIs specifici aziendali	24	Livello delle competenze
KRIs specifici aziendali	25	Tutela della proprietà intellettuale
KRIs specifici aziendali	26	Sistemi interni di controllo e gestione degli ordini/commesse
KRIs specifici aziendali	27	Grado di allineamento con le strategie aziendali
KRIs specifici aziendali ¹²²	28	Processi di comunicazione interni

C3.5. Struttura dei costi

C3.5.1. Rilevanza dei KPIs relativi alla “Struttura dei costi” per la previsione delle crisi

La struttura dei costi è un aspetto decisamente significativo dell’assetto aziendale, a maggior ragione in ottica di prevenzione (e gestione) delle situazioni di crisi. In tale contesto, in cui è frequente la perdita di controllo dei vari aspetti della gestione, la ricerca del miglioramento dell’efficienza dell’organizzazione rappresenta elemento fondamentale per il raggiungimento di una situazione di equilibrio, *in primis* economico. Appare pertanto evidente l’importanza dell’identificazione dei KPIs relativi alla struttura dei costi e la conseguente capacità di evidenziare i segnali anticipatori di disequilibrio o, ancor più, di vera e propria inefficienza economica, da porsi in relazione alle caratteristiche del *business* e alle sue dimensioni. Anche ai fini di una tempestiva percezione dei primi segnali di declino, ogni organizzazione deve essere in grado di descrivere la propria struttura dei costi in una situazione di normale gestione, ovvero in assenza di eventi avversi. Così facendo gli scostamenti delle *performances*, che si possono verificare nel corso della gestione rispetto a quelle pianificate, possono essere tempestivamente colti e, in particolare, qualora frutto di inefficienze interne, dissipati. Il *management* aziendale è pertanto chiamato ad un approfondito studio sulla struttura dei costi aziendali, sulle modalità di rilevazione e calcolo degli stessi, nonché sul controllo del loro andamento rispetto ai volumi di produzione realizzati. Le diverse configurazioni di costo, da identificare in funzione dei vari scopi, siano essi di natura operativa o conoscitiva, prevederanno,

per la loro definizione, il concorso di diverse tipologie di costo (variabili, fissi, diretti, indiretti, ecc.).

La chiara definizione delle stesse e un altrettanto chiaro processo di determinazione dei costi di produzione, da ottenersi con il contributo di un applicato sistema di contabilità analitica, consentono la produzione di informazioni che soddisfano oltre che le finalità di controllo anche quelle di natura conoscitiva.

L’analisi dei costi di un’azienda, di fatto, consente la definizione del tipo di *business* svolto, il riconoscimento delle sue caratteristiche oltre che l’individuazione del suo orientamento strategico, nel rispetto degli obiettivi prefissati. L’analisi dei costi variabili e fissi rende possibile lo studio del loro comportamento e delle variazioni della relazione che li lega, convergendo in previsioni dedite alla determinazione dei diversi livelli di redditività operativa, condizionata dai diversi livelli di produzione e viceversa. Indispensabile, invece, per la determinazione dei margini, e conseguentemente per l’identificazione della redditività delle diverse aree aziendali, la rilevazione dei costi e la formulazione del prezzo dei prodotti/servizi, è l’analisi dei costi diretti e indiretti. I costi diretti e indiretti trovano origine dalla natura della relazione della voce di costo ad un determinato oggetto di calcolo. I costi diretti sono riferibili in maniera univoca a un determinato oggetto di calcolo, al contrario, i costi indiretti non possono che essere attribuiti in seguito all’applicazione di coerenti criteri di riparto.

La determinazione dei costi può essere pertanto concepita come un’attività che supporta la definizione della convenienza delle scelte del *management* oltre che il controllo dei risultati che derivano dall’esecuzione delle stesse. La determinazione dei costi esprime, poi, la sua utilità nell’impiego ai fini dei calcoli di convenienza economica, da ritenersi alla base,

122 I KPIs indicati come “(no doc. OIBR)” riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l’ambito di utilizzo, come, ad esempio, “highlights”, “generali/di base”, “specifici settoriali”, “specifici aziendali”. Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l’indicatore all’interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d’origine.

ancora una volta, delle scelte del *management* aziendale.

C3.5.2. Principi di riferimento

Nello Standard GRI 201 “Performance economiche” (2016) vengono stabiliti i requisiti di rendicontazione in grado di fornire informazioni

sulla creazione e distribuzione del valore economico, pertanto, sulla creazione di ricchezza da parte dell’organizzazione per gli *stakeholder*. Lo standard raccomanda la rendicontazione del valore economico distribuito, dei costi operativi, dei salari e *benefit* ai dipendenti, dei pagamenti a fornitori di capitale, ecc.

C3.5.3. Proposta griglia KPIs per la dimensione “Struttura dei costi”

La scelta degli indicatori dovrà essere effettuata seguendo il principio di proporzionalità, ovvero tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell’attività svolta dall’impresa.

Categoria	Id	Indicatore
Highlights	1	Fatturato complessivo
Highlights	2	Margine Operativo Lordo (EBITDA)
Highlights (no doc. OIBR)	3	Efficacia del sistema produttivo
Highlights (no doc. OIBR)	4	Efficienza del sistema produttivo
Highlights (no doc. OIBR)	7	Definizione del costo orario di trasformazione industriale
Highlights (no doc. OIBR)	8	Definizione dei costi standard
Highlights (no doc. OIBR)	9	Rapporto costi-volumi-risultati e del BEP
KPIs Generali/di base	1	Fatturato da prodotti
KPIs Generali/di base	2	Fatturato da servizi
KPIs Generali/di base	4	Utile dell’esercizio
KPIs Generali/di base	16	Marginalità media sulla vendita di prodotti/
KPIs Generali/di base	17	Marginalità media sulla vendita di servizi/
KPIs Generali/di base	20	% del costo della struttura commerciale sul fatturato
KPIs Generali/di base	22	% delle spese generali ed amministrative sul fatturato
KPIs Generali/di base	24	% del fatturato investito in R&D
KPIs Generali/di base	25	% del fatturato investito in formazione
KPIs di base (no doc. OIBR)	5	Ricerca delle cause di scostamento
KPIs di base (no doc. OIBR)	6	Grado di applicazione delle direttive
KPIs di base (no doc. OIBR)	7	Risultati di calcoli di efficienza
KPIs di base (no doc. OIBR)	8	Valutazione delle rimanenze di prodotti e semilavorati
KPIs di base (no doc. OIBR)	9	Risultati economici di singole ASA (mercato/clienti)
KPIs di base (no doc. OIBR)	10	Risultati economici di processi produttivi
KPIs di base (no doc. OIBR)	11	Risultati economici di singole operazioni
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	8	% del fatturato per vendite dirette
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	9	% del fatturato per vendite indirette
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	33	Numero medio dei fornitori
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	13	% degli investimenti in R&D sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	14	% degli investimenti in produzione sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	15	% degli investimenti in promozione e marketing sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	16	% degli investimenti in IT, tecnologie e web sul fatturato/vendite
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	17	% degli investimenti effettuati per il risparmio energetico
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	18	% degli investimenti pianificati per il risparmio energetico
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	19	% degli investimenti destinati ai servizi di post vendita
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	32	% di materiale scartato dal controllo materiale entrante
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	33	% di prodotti scartati sul totale per tipologia
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	34	% del valore della produzione non destinato alla vendita
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) ¹²³	35	Consumo diretto di energia

123 KPIs indicati come “(no doc. OIBR)” riguardano gli indicatori di nuova formulazione non presenti nelle Linee Guida OIBR. Tutti gli indicatori di nuova origine sono classificati ricalcando il metodo utilizzato nel suddetto documento, specificando pertanto l’ambito di utilizzo, come, ad esempio, “highlights”, “general/di base”, “specifici settoriali”, “specifici aziendali”. Vengono contrassegnati da ID numerico il quale contraddistingue l’indicatore all’interno della matrice finale proposta. Gli indicatori già presenti nel documento Linee Guida OIBR mantengono inalterato il numero ID e la loro classificazione assegnati nel documento d’origine.

D.

Valore giuridico dei KPIs non finanziari e implicazioni critiche

D1. La rilevanza dei KPIs non finanziari ai fini dell'obbligo di adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile

D1.1. L'introduzione dell'art. 2086, comma 2 con il CCI originario

L'art. 375 del CCI è intervenuto sull'art. 2086 c.c., modificandone la rubrica e aggiungendo un secondo comma che impone a tutte le società di istituire «un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in

funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale»¹²⁴.

La previsione contenuta nel secondo comma dell'art. 2086 è stata percepita da una parte della dottrina come una mera tipizzazione dei (già esistenti) obblighi di diligenza dell'imprenditore¹²⁵. Nondimeno, a distanza di tre anni dalla sua introduzione, sembra possibile riconoscere a tale norma una portata innovativa ben maggiore, se non altro nella misura della diversa luce che la stessa pare proiettare sull'intero ordinamento societario¹²⁶.

L'art. 2086, comma 2, c.c., infatti, pone espressamente a carico della società (e, dunque, dell'organo amministrativo) l'obbligo, da un lato, di adottare un'organizzazione che consenta il monitoraggio della società, con un livello di continuità e di dettaglio adeguato alle specifiche caratteristiche della stessa; dall'altro, di reagire prontamente in caso di rilevazione di una crisi, con lo scopo di preservare la continuità aziendale.

Tale disposizione potrebbe essere anche letta come la "porta di accesso" per interessi ulteriori nella gestione dell'impresa societaria rispetto a quelli dei soci. Ad ogni modo, la norma ha senz'altro l'effetto – nella prospettiva che qui rileva – di attribuire rilevanza giuridica a

124 Con riferimento alle imprese individuali, un corrispondente obbligo si ricava dall'art. 3 CCI che, (i) al comma 1, dispone "L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte" e (ii), al comma 2, richiama l'obbligo previsto dall'art. 2086 c.c., con ciò creando evidentemente un parallelismo tra queste due disposizioni.

125 In merito alla possibilità di ricavare in via interpretativa, già prima del 2019, i doveri di cui all'art. 2086, comma 2, c.c., cfr. Ambrosini S., *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, in *Il Caso.it*, 15 ottobre 2019, p. 6; Santoro V., *Tendenze conservative delle imprese nel diritto europeo e italiano della crisi. I costi organizzativi*, in *NDS*, 2018, pp. 711 ss. e, ivi, p. 725.

126 Non rileva qui soffermarsi sul quesito se tale portata innovativa attribuibile all'art. 2086 c.c. sia la conseguenza del carattere originale della previsione o, più semplicemente, dell'impatto della chiara esplicitazione di un principio già immanente al sistema.

tutti gli indici predittivi ed espressivi di una crisi incipiente, inclusi quelli di carattere non finanziario. Ciò in quanto la definizione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che possa dirsi completo non può prescindere dal riferimento ai KPIs non finanziari, tenuto conto che gli indici di carattere esclusivamente finanziario non sempre possono cogliere tempestivamente i mutamenti dello stato di salute dell'impresa.

D1.2. La verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e i segnali di allarme "interni"

A seguito delle modifiche, in corso di approvazione, introdotte con lo schema di decreto legislativo approvato il 17 marzo 2022, l'art. 25-*octies* richiede agli organi di controllo di segnalare, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per l'avvio di una procedura di composizione negoziata della crisi, disciplinata agli artt. 12 e seguenti. Tra i presupposti della composizione negoziata vi è la circostanza che l'impresa sia «in condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza», che diviene quindi oggetto della verifica da parte dell'organo di controllo (che, naturalmente, deve verificare anche l'adeguatezza degli assetti, *ex ante*). Con la completa sostituzione del Titolo II sono stati invece rimossi i riferimenti ai «fondati indizi» della crisi (termine che aveva dato adito a diverse interpretazioni specie nel rapporto con gli «indicatori» cui era dedicato l'art. 13 CCI vecchio testo), mentre l'art. 3 elenca dei

«segnali di allarme» di carattere prevalentemente finanziario.

La segnalazione dell'organo di controllo deve contenere un termine, non superiore a trenta giorni, per il ricevimento da parte dell'organo gestorio di informazioni riguardanti le iniziative intraprese a seguito della segnalazione.

L'art. 25-*octies* non prevede più, a differenza del precedente art. 14 CCI, che a seguito della segnalazione i componenti dell'organo di controllo siano esonerati dalla responsabilità solidale ai sensi dell'art. 2407 c.c., disponendo invece, in modo più equilibrato, che la tempestività della segnalazione e la vigilanza sull'andamento delle trattative siano oggetto di una "valutazione" ai fini della responsabilità.

D1.3. L'eliminazione delle esclusioni dalla disciplina dell'allerta e il significato sistematico dell'estensione della disciplina a tutti gli imprenditori

Il ridimensionamento del sistema dell'allerta ha portato con sé l'eliminazione delle esclusioni dal suo ambito di applicazione per dimensione o settore che erano previste dall'art. 12, commi 4 e 5. Da questo punto di vista, l'assenza di qualsivoglia limite dimensionale dell'impresa per l'applicazione della disciplina relativa alle misure per la rilevazione tempestiva della crisi di impresa, nonché per l'accesso alla procedura di composizione negoziata della crisi di cui all'art. 12 CCI, dimostra la volontà del legislatore di estendere tale disciplina a tutte le imprese, anche quelle di grandi dimensioni, dettando un contenuto minimo che potrà essere ulteriormente ampliato in base anche alle esigenze e all'articolazione della singola realtà.

D. Valore giuridico dei kpis non finanziari e implicazioni critiche

Ma il significato della generalizzazione della disciplina va probabilmente oltre. Nella sistematica del CCI, la circostanza che le società maggiori e quotate fossero esenti dall'allerta confinava questa a strumento "pedagogicamente" orientato alle società minori, nella consapevolezza che queste ultime soprattutto, per diversi motivi, potevano non avere un sistema sufficientemente sofisticato per la rilevazione tempestiva della crisi (mentre per le società quotate e di maggior dimensioni si poteva dare per scontata l'esistenza di assetti adeguati).

La generalizzazione dell'applicazione della disciplina, in parte in via diretta (la finalità degli assetti, ai sensi del nuovo art. 3) e in parte in via indiretta (l'accesso alla procedura di composizione negoziata, che porta con sé l'obbligo di segnalazione dell'organo di controllo; il rinvio fatto dall'art. 3 alla lista di controllo; e l'estensione dell'applicazione delle segnalazioni dei creditori qualificati ai sensi del nuovo art. 25-novies a tutte le imprese) sembra invece spostare l'attenzione dalla mera rilevazione dello stato di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario alla necessità di reagirvi, come prescrive espressamente l'art. 2086 per tutti gli imprenditori collettivi.

D1.4. Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e i KPI

L'art. 2, comma 1, del d.l. n. 118/2021, conv. con l. n. 147/2021, trasfuso nell'art. 12 CCI anche come rivisto alla luce dello schema di decreto legislativo approvato dal Consiglio dei Ministri il 17 marzo 2022, qualifica come presupposto oggettivo per il ricorso alla nuova procedura di composizione assistita della crisi d'impresa la circostanza che l'imprenditore si trovi "in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza".

Il "test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento", previsto dall'art. 3, comma 2, del d.l. n. 118/2021 e disciplinato nella Sezione I del decreto dirigenziale 28 settembre 2021, risulta in linea con tale nozione di crisi nel legare la valutazione della ragionevolezza del risanamento sulla base del rapporto tra grandezze finanziarie prospettiche: da un lato, l'entità del debito da ristrutturare e, dall'altro lato, i futuri flussi finanziari liberi che possono essere messi al servizio del debito nei successivi esercizi. Al fine di condurre il test, dunque, risulta indispensabile che l'imprenditore elabori un piano economico-finanziario e patrimoniale. Il collegamento con gli assetti adeguati trova ora, con lo schema di decreto, un esplicito richiamo nell'art. 3, comma 3°, lett. c); ma già prima era chiaro che, senza un adeguato sistema di pianificazione e di *budgeting*, lo svolgimento in modo proficuo del test non risulterebbe possibile¹²⁷.

Il decreto dirigenziale prevede anche una *check list* dedicata agli assetti aziendali: essa include tra i requisiti oggetto di verifica elementi connessi con l'organizzazione dell'impresa, la rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, l'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi, il percorso di stima delle proiezioni dei flussi finanziari e il risanamento del debito. È opportuno evidenziare, in particolare, il requisito di cui al punto 1.4 della Sezione II, secondo cui l'impresa deve valutare se sia in grado di stimare l'andamento gestionale, anche ricorrendo a indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo. In difetto della sussistenza di tale requisito, l'impresa deve individuare gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di *business* e il proprio settore di attività, e raccogliere le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale. La solidità e affidabilità delle informazioni in possesso dell'imprenditore – anche e soprattutto risultanti da un monitoraggio attento di indicatori che consentano una valutazione costante e aggiornata della situazione dell'impresa – sono destinate ad assumere un

127 Irrera M., Riva P., *La convergenza tra le indicazioni del Codice della crisi e del D.L. 118/2021: is cash still king? DSCR e TDR a confronto*, in *ilCaso.it*, 20 ottobre 2021.

ruolo fondamentale nel futuro confronto con i creditori e con gli altri *stakeholder* chiamati al tavolo delle trattative per l'individuazione di una soluzione condivisa della crisi.

Come si è menzionato, l'art. 3, comma 3, lett. c) riconosce all'istituzione degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili ex art. 2086 c.c. anche la funzione di consentire all'imprenditore l'effettuazione del test pratico previsto all'art. 13 CCI, nonché di *"ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata"* ivi prevista.

D1.5. I "segnali di allarme" previsti dall'art. 3, comma 4, CCI

L'assetto originariamente previsto dall'art. 13 CCI prevedeva una valorizzazione, da parte del legislatore di *"indici"* e *"indicatori"* per la verifica della sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa¹²⁸.

A seguito dell'approvazione dello schema di decreto legislativo del 17 marzo 2022, si è

previsto, da un lato, l'eliminazione di qualsiasi riferimento a indici e indicatori della crisi, dall'altro lato, l'espressa previsione di specifici *"segnali di allarme"*, volti a consentire la rilevazione tempestiva della crisi di impresa.

Invero, l'art. 3, comma 4, CCI, nella sua attuale formulazione così come risultante dallo schema di decreto legislativo del 17 marzo, individua come segnali di allarme ai fini della rilevazione tempestiva della crisi di impresa l'esistenza di (i) debiti per retribuzioni che superino la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni e siano scaduti da almeno trenta giorni (ii) debiti scaduti da almeno novanta giorni verso fornitori, superiori alla metà di quelli non scaduti (iii) esposizioni verso banche e altri intermediari finanziari, scadute da più di sessanta giorni o che, comunque, abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti e a condizione che *"rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni"* (iv) di una o più esposizioni debitorie nei confronti di creditori pubblici qualificati, così come individuati dall'art. 25-novies, norma a sua volta semplificata e resa indubbiamente più efficace delle formulazioni precedenti.

128 Il sistema di rilevazione tempestiva della crisi su cui faceva perno il CCI nella sua versione originaria era incentrato, principalmente, su un complesso e non sempre chiaro insieme di elementi predittivi, connessi alle nozioni di *"indicatori"* e *"indici"*. A seguito dell'approvazione dello schema di decreto legislativo recante modifiche al CCI, è stato eliminato il testo dell'art. 13 CCI originariamente formulato, avente ad oggetto una puntuale definizione degli indicatori della crisi. Più precisamente, l'originaria formulazione dell'art. 13 CCI, ora sostituito, prevedeva testualmente quanto segue: (1) gli *"indicatori di crisi"* erano identificati *ex lege* in *"squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario"* (art. 13, comma 1, CCI); (2) la presenza degli *"indicatori di crisi"* era rilevata per il tramite di *"appositi indici"* che diano evidenza (i) della *"sostenibilità dei debiti"*; (ii) della sussistenza di *"prospettive di continuità aziendale"*, per almeno sei mesi (art. 13, comma 1, CCI). (3) gli *"appositi indici"* erano individuati (i) in via generale dalla legge, che ne identificava due categorie (ossia quelli che attengono alla *"sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa"* e quelli che hanno ad oggetto *"l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi"*); (ii) nello specifico dal CNDCEC (con l'approvazione del Ministero dello Sviluppo Economico), cui è stato delegato il compito di elaborare indici che, *"valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa"* (art. 13, comma 2, CCI). (4) l'*"impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati"* dal CNDCEC poteva motivatamente sostituirli con indici elaborati ad hoc, che un professionista abbia attestato come adeguati a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi (art. 13, comma 3, CCI.)

D2. Spunti provenienti dall'elaborazione in materia di azioni di responsabilità e azioni revocatorie

D2.1. Gli indici non finanziari nell'esperienza delle azioni di responsabilità e delle azioni revocatorie

Spunti in materia di indici non finanziari della crisi dell'impresa – che possono venire in rilievo ed essere oggetto di espressa valorizzazione e inclusione nell'ambito delle misure e degli assetti adottati dalla singola impresa per la rilevazione tempestiva di uno stato di crisi – sono forniti anche dalla giurisprudenza che, nell'interpretazione e applicazione di istituti propri del diritto societario della crisi e del diritto concorsuale, ha talvolta attribuito rilevanza ad elementi, appunto, di carattere non finanziario.

In particolare, l'ampia e stratificata giurisprudenza in tema di azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori di società e di azioni revocatorie nonché la giurisprudenza in materia di concessione abusiva di credito presentano, con le rispettive peculiarità proprie di questi tre settori, spunti utili ai fini della presente indagine. Tale giurisprudenza, infatti, offre una

rassegna di fatti che, con un giudizio *ex post* ma riferito alla situazione in cui si verificarono, avrebbero dovuto indurre in chi li ha percepiti la consapevolezza della situazione di crisi.

D2.2. Gli indici per la determinazione della conoscenza dello stato di crisi dell'impresa nelle azioni di responsabilità

Come appena anticipato, appare utile prendere in considerazione la consolidata giurisprudenza di legittimità e di merito che, nel contesto delle azioni di responsabilità esperite nei confronti degli amministratori e degli organi di controllo, valorizza alcune circostanze di natura non prettamente finanziaria.

È noto che tale giurisprudenza riguarda quasi esclusivamente azioni esperite nel contesto di procedure concorsuali, aventi per oggetto l'aggravamento del dissesto che – nella prospettiva degli organi della procedura – si è prodotto in conseguenza della mancata rilevazione della crisi.

Si tratta generalmente di una crisi patrimoniale (perdita del capitale sociale) o, più di rado, finanziaria (anche se, solitamente, alla prima è collegata anche la seconda¹²⁹). In questi casi, l'oggetto del giudizio è l'addebitabilità agli amministratori e ai sindaci di omissioni e/o condotte in violazione degli obblighi di legge che scattano in presenza di una situazione di crisi societaria¹³⁰.

Tale situazione di crisi è stata identificata, nella giurisprudenza, anche attraverso l'accertamento di una serie di elementi sintomatici della stessa. Si tratta per lo più di elementi di natura finanziaria, benché ve ne siano alcuni aventi carattere non finanziario

129 Il collegamento fra crisi patrimoniale (perdite che riducono il patrimonio netto al di sotto del limite minimo legale) e crisi finanziaria è notoriamente duplice: da un lato una crisi finanziaria può impattare sull'operatività e produrre perdite di esercizio e svalutazioni, dall'altro la corretta rilevazione di perdite patrimoniali induce conseguenze anche sul piano finanziario, imponendo interventi di ricapitalizzazione e impattando sull'accesso al credito.

130 Ai sensi dell'art. 146 l. fall. (art. _225_ CCI) e dell'art. 2394-bis c.c., l'onere della prova compete al curatore (o, per le altre procedure, al commissario straordinario o al commissario liquidatore) con riferimento alle azioni di responsabilità esercitate dalla procedura nei confronti degli amministratori di società insolventi.

e che, dunque, risultano utili ai fini della presente analisi. In particolare, l'esistenza di una situazione di crisi è stata desunta dalla sussistenza anche dei seguenti indici non finanziari:

- (i) l'impossibilità per la società di far fronte con mezzi *normali* alle proprie obbligazioni¹³¹;
- (ii) il compimento di operazioni anomale per il finanziamento dell'attività sociale (ad esempio, operazioni di c.d. *liability management exercise*)¹³²;
- (iii) il ricorso a forme implicite di finanziamento, attraverso l'omissione sistematica del pagamento dei tributi erariali e dei contributi previdenziali e assistenziali per sostenere il costo aziendale delle retribuzioni dei lavoratori e dei debiti verso i fornitori¹³³;
- (iv) la cessione da parte dell'amministratore a sé stesso di rami d'azienda a prezzo vile;
- (v) la pluriennale mancata tenuta delle scritture contabili¹³⁴.

Nella medesima prospettiva di identificare uno stato di crisi per mezzo dell'accertamento di indici sembra poter rilevare, inoltre, la giurisprudenza in tema di prescrizione dell'azione di responsabilità dei creditori. A tal riguardo, il relativo *dies a quo* – coincidente con il momento in cui l'incapienza patrimoniale è divenuta percepibile per i creditori – è stato individuato anche sulla base dei seguenti indici non finanziari:

- (i) la chiusura della sede sociale;
- (ii) l'assenza di beni aggredibili, in quanto già coperti da diritti reali di garanzia verso terzi o, comunque, non suscettibili di espropriazione forzata¹³⁵.

D2.3. Le azioni revocatorie e la *scientia decoctionis*: gli indici dell'incapacità del debitore di far fronte alle proprie obbligazioni.

Al pari di quanto sopra evidenziato, è possibile porre in rilievo una valorizzazione da parte della giurisprudenza, tanto di legittimità quanto di merito, di indici di natura non finanziaria, al fine dell'accertamento della c.d. *scientia decoctionis* nell'ambito delle azioni revocatorie.

Come è noto, la prova dell'elemento soggettivo della conoscenza dello stato di insolvenza del debitore costituisce un elemento fondamentale per la revoca degli atti c.d. normali ex art. 67, comma 2, l. fall. (art. 166 CCI)¹³⁶.

Ciò posto, tra gli elementi presi in considerazione e valorizzati dalla giurisprudenza al fine di fornire la prova concreta di tale elemento è possibile, in via esemplificativa, evidenziare:

- (i) l'emissione di uno o più decreti ingiuntivi nei confronti del debitore¹³⁷;
- (ii) l'invio di numerosi solleciti di pagamento al debitore¹³⁸;
- (iii) l'iscrizione di ipoteche giudiziali sui beni del debitore¹³⁹;
- (iv) il ritardo nei pagamenti e la presenza di inadempimenti sistematici (tra cui anche la presenza di effetti insoluti o di sconfinamenti negli affidamenti)¹⁴⁰;
- (v) anomalie nei pagamenti, quali la presenza di assegni post datati o il mutamento del metodo di pagamento¹⁴¹;

131 Cfr. Trib. Roma, 28 dicembre 2017, in *ILCaso.it*, 2017.

132 Cfr. Trib. Reggio Emilia, 9 gennaio 2017, in *Onelegale.it*, 2017.

133 Cfr. Trib. Milano, 8 ottobre 2020, in *ILCaso.it*, 2020.

134 Cfr. Cass. 1° febbraio 2018, n. 2500, in *IlSocietario.it*, 2018; Trib. Asti, 13 febbraio 2012, in *DeJure.it*, 2012.

135 Cfr. Cass. 8 aprile 2009, n. 8516, in *ILCaso.it*, 2009.

136 Nelle ipotesi contemplate nel primo comma dell'art. 67 l. fall., invece, in ragione della presunzione di conoscenza ivi fissata dello stato di insolvenza del debitore da parte del terzo, l'onere della prova è invertito a sfavore di quest'ultimo.

137 Cfr. Cass. 30 giugno 2020, n. 13169, in *Osservatorio sulla Giurisprudenza Fallimentare*, 2020; Trib. Milano, 25 maggio 2009, in *ILCaso.it*, 2009.

138 Cfr. Trib. Mantova, 08 gennaio 2004, in *ILCaso.it*, 2004.

139 Cfr. Cass. 30 giugno 2020, n. 13169, in *Osservatorio sulla Giurisprudenza Fallimentare*, 2020; Cass. 07 ottobre 2015, n. 20110, in *Onelegale.it*, 2015.

140 Cfr. Cass. 27 agosto 2019, n. 21749, in *Quotidianogiuridico.it*, 2019; Cass. 15 luglio 2011, n. 15686, in *Onelegale.it*, 2011.

141 Cfr. Cass. 15 marzo 2019, n. 7508, in *ILCaso.it*, 2019.

D. Valore giuridico dei kpis non finanziari e implicazioni critiche

(vi) la predisposizione di un piano di rientro concordato¹⁴².

La prova della presenza, specie se congiunta, degli indizi sopra indicati ha consentito di integrare il requisito della consapevolezza dello stato di insolvenza del debitore da parte dei soggetti terzi.

D2.4. La concessione abusiva del credito e la consapevolezza del concorso nel ritardare l'apertura del fallimento

Il ricorso a indici (anche) di carattere non finanziario si riscontra, altresì, nella giurisprudenza in tema di concessione abusiva del credito, seppur con elaborazione non compiuta e, forse, non del tutto consapevole. La giurisprudenza di legittimità ha stabilito che, in presenza di un finanziamento concesso attraverso una serie di contratti volti ad

attribuire a quest'ultimo una veste formale di credito commerciale (qualificando il relativo debito come corrispettivo di forniture, in realtà mai effettuate), è possibile desumere la conoscenza da parte del finanziatore dello stato di insolvenza del soggetto finanziato per mezzo di indici, alcuni dei quali non finanziari¹⁴³.

Tra tali indici non finanziari, in particolare, si segnala:

- (i) la breve durata del finanziamento;
- (ii) la costituzione di un assetto negoziale complesso basato su molteplici contratti collegati;
- (iii) la presenza di inadempimenti da parte del debitore;
- (iv) la dissimulazione negoziale volta ad attribuire apparente natura di debito commerciale al finanziamento;
- (v) l'insistenza del debitore nel ricorrere al credito da parte di privati e imprese non finanziarie, anziché rivolgendosi a banche;
- (vi) la presenza di *assets* e attivi privi di connotazioni di liquidità;
- (vii) la scarsa competitività del debitore.

142 Cfr. App. Torino, 23 aprile 2018, in *Onelegale.it*, 2018; Cass. 08 giugno 2012, n. 9376, in *Onelegale.it*, 2012.

143 Cfr. Cass. 05 agosto 2020, n. 16706, in *IlCaso.it*, 2020.

E.

Evidenze Empiriche, Regolamentari e di prassi

E1. Previsione della crisi e indicatori non finanziari della performance aziendale

La previsione della crisi attraverso l'osservazione degli indicatori di bilancio è un ambito di ricerca che ha avuto origine negli anni '30 del secolo scorso. Il tema, da sempre di notevole interesse per gli istituti di credito e oggetto di innumerevoli ricerche da parte degli studiosi di economia aziendale degli ultimi 90 anni, ha stentato a trovare larga applicazione nelle aziende. Le cause di ciò sono molteplici: difficoltà di utilizzo, scarsità di informazioni e insufficiente propensione alla pianificazione sono alcuni esempi. Un'ulteriore spiegazione è data dalla diffidenza di *manager* e imprenditori nel comprimere la rappresentazione dell'attività aziendale nei soli indicatori finanziari, convinti che altre variabili, di carattere qualitativo, siano più indicate a rappresentare l'andamento e il valore dell'azienda.

In considerazione di ciò, appare potenzialmente utile interrogarsi sul ruolo che indicatori non finanziari della *performance* (c.d. *Non financial performance indicators* o "NFI") potrebbero avere in un modello di previsione dell'insolvenza. È a questo tema che sono dedicate le righe seguenti. Il lettore interessato, invece, ad approfondire l'evoluzione degli strumenti di previsione dell'insolvenza basati su dati finanziari può fare

riferimento ai contributi di Gissel, Giacomino e Akers (2007) che sintetizzano la letteratura a partire dagli anni '30 e Altman (2019) che ripercorre 50 anni di Z-Score.

Alcuni NFI frequentemente monitorati dalle imprese sono la soddisfazione di clienti e dipendenti, la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, la quota di mercato occupata, i tassi di produttività e di innovazione. La maggior parte della letteratura in materia di NFI è dedicata a valutare se l'impiego di questi strumenti sia correlato con, e possibilmente sia causa di, un miglioramento dei risultati aziendali. Il responso appare in larga misura positivo.

In primo luogo, l'inclusione di indicatori non finanziari consente agli azionisti di esercitare maggior controllo sul *management*. Banker, Datar (1989), Feltham, Xie (1994), Holstrom (1979) e Banker, Potter e Srinivisan (2000) hanno dimostrato che, coerentemente con i principi dell'*agency theory*, l'inclusione di indicatori non finanziari nella valutazione delle *performance* del *management* contribuisce ad allineare gli incentivi di proprietà e dirigenza, migliorando la redditività aziendale.

Inoltre, l'impiego di strumenti non finanziari di misurazione della *performance* aziendale comporta benefici anche sotto il profilo gestionale, come documentato da Eccles (1991), Johnson, Kaplan (1987), Kaplan, Atkinson (1989), Lambert (2001) e Schiff, Hoffman (1996). In generale, si può argomentare che un monitoraggio dell'andamento aziendale che tiene conto di elementi qualitativi consente di intercettare segnali provenienti dal mercato (rapporti con i clienti, variazioni nel contesto competitivo, ecc.) in anticipo rispetto a quanto sarebbe possibile adottando esclusivamente indicatori di carattere finanziario (Barua,

E. Evidenze Empiriche, Regolamentari e di prassi

1995). Questo consente al *management* di adottare prontamente eventuali azioni correttive (Rees, Sutcliffe 1994). Un ulteriore elemento a favore dell'inclusione di NFI nel sistema di controllo di gestione è che questi indicatori sono, potenzialmente, meno soggetti a manipolazione rispetto ai dati di bilancio, che sono caratterizzati anche da elementi valutativi (Rees, Sutcliffe 1994). L'utilizzo degli NFI mitiga eventuali effetti distorsivi nei dati finanziari, fornendo una rappresentazione più accurata dell'effettivo stato dell'impresa (Ittner et al. 1997).

In generale, l'impiego degli NFI non è uniforme tra le categorie di imprese. Le organizzazioni che operano in mercati consolidati e competono sui prezzi hanno meno incentivi a impiegare NFI, concentrandosi piuttosto sull'adozione di indicatori finanziari di breve periodo (Govindarajan, Fisher 1990; Simons 1987). Dall'altro, le imprese innovative, impegnate nello sviluppo di nuovi prodotti e più attente alla qualità, preferiscono impiegare metriche di valutazione di più lungo periodo, spesso di carattere qualitativo (Govindarajan, Gupta 1985; Bushman et al., 1996).

Il rapporto tra NFI e orizzonte temporale considerato dal *management* si nota anche con riferimento alle imprese in difficoltà. Ittner et al. (1997) evidenziano che le imprese in crisi fanno, ragionevolmente, affidamento su indicatori finanziari di breve periodo, quasi senza considerare gli NFI. Ovviamente, questo comportamento è necessario: evitare l'insolvenza richiede un controllo serrato e continuo sulle disponibilità liquide, che non può avvenire se non attraverso l'osservazione di indicatori quantitativi. D'altra parte, spesso nel tentativo di conservare liquidità le imprese in crisi sacrificano la propria capacità di generare reddito. L'utilizzo continuato degli NFI potrebbe contribuire a ridurre questo problema, facilitando non solo la sopravvivenza finanziaria nel breve periodo, ma anche la ripresa economica nel medio-lungo.

All'atto pratico, gli NFI correlati alla *performance* aziendale sono *in primis* la soddisfazione dei clienti (Anderson et al. 1994, 1997; Perera, 1997; Ittner e Larcker 1998; Behin, Riley, 1999) e il *total quality management* (TQM) (Ittner, Larcker 1995; Symons, Jacobs, 1995;

Chenhall, 1997). Chiaramente, esistono casi in cui i due NFI appena citati sono inadeguati, dal momento che l'adeguatezza di qualunque sistema di controllo di gestione dipende dal mercato in cui ciascuna impresa opera. In generale, l'elemento che sembra influenzare maggiormente la scelta degli NFI di un'impresa è la sua strategia, la quale a propria volta dipende dal contesto competitivo in cui questa si trova (Ittner et al. 1997; Said, HassabElnaby e Wier 2003).

Occorre a questo punto domandarsi se gli NFI possano essere utilizzati anche come strumenti di previsione dell'insolvenza. La letteratura in merito è meno abbondante rispetto a quella esposta sopra: i modelli di previsione dell'insolvenza sono, in quanto basati su metodi matematici, quasi esclusivamente alimentati da dati numerici (dunque da indicatori di bilancio, solitamente consuntivi). Dalla letteratura disponibile è comunque possibile trarre alcune indicazioni di massima circa gli NFI più rilevanti ai fini della previsione dell'insolvenza e il loro impiego. Intuitivamente, i fattori che influenzano le *performance* aziendali sono di due tipi: esterni ed interni.

Tra i fattori esterni si annoverano eventi macroeconomici, variazioni nelle preferenze dei consumatori, incremento della competizione, nuovi assetti regolatori, ecc. Tra questi, le imprese hanno la possibilità di agire proattivamente soprattutto per quanto riguarda il proprio posizionamento nel mercato. Un utile strumento in tal senso, che può anche essere riadattato sottoforma di NFI, è il noto modello delle cinque forze di Porter (Porter 1980, 1981). Secondo Porter, la sopravvivenza di un'organizzazione dipende da i) la probabilità che entrino nuovi competitor nel mercato, ii) la probabilità che entrino dei sostituti nel mercato, iii) la forza contrattuale dei fornitori, iv) la forza contrattuale dei clienti, v) il livello di competizione esistente.

Tra i fattori interni, identificati secondo i principi della *Resource Based Theory of the Firm* (Barney 1991), si annoverano invece il livello del capitale umano, la presenza o meno di un piano strategico steso per iscritto, il livello degli investimenti in innovazione, il livello di tecnologia dei processi, la qualità dei prodotti/servizi offerti.

Diversi studi empirici (Madrid-Guijarro, García-Perez-de-Lema, Van Auken, 2008; Carter, Van Auken 2006; Bowman, Helfat 2001) hanno dimostrato che la probabilità di insolvenza è positivamente correlata con il potere contrattuale dei clienti e il livello di competizione generale del mercato. Altri studi (Madrid-Guijarro, García-Perez-de-Lema, Van Auken, 2008; Ahuja and Katila, 2004; Almus and Nerlinger, 1999; Leonard-Barton, 1992; Storey and Tether, 1998; Calvo, 2006; Pérez et al., 2004), hanno inoltre dimostrato che il livello degli investimenti in innovazione e del controllo qualità sono inversamente correlati con la difficoltà finanziaria.

Nei mercati meno innovativi, i fattori più fortemente correlati con la crisi d'impresa sono i livelli di automazione dei processi e di competizione generale.

La presenza di piani strategici espliciti, il livello di istruzione del *management* e la qualità del capitale umano hanno effetti positivi sulla probabilità di insolvenza di un'organizzazione, indipendentemente dal tipo di mercato in cui opera.

In conclusione, la letteratura sembra sostenere con fermezza che integrare il sistema di controllo di gestione con degli NFI migliora la redditività e che l'utilizzo degli NFI è funzione del contesto competitivo in cui l'impresa opera e dell'orizzonte temporale considerato dal suo *management*.

Nello specifico sembra si possa concludere che l'adozione di NFI finalizzati a monitorare i) il potere contrattuale dei clienti, ii) il tasso di competizione generale, iii) gli investimenti in innovazione tecnologica, iv) la qualità dei prodotti/servizi offerti, v) la presenza di piani strategici espliciti e vi) la qualità del capitale umano abbia effetti positivi sulla prevenzione dell'insolvenza nel lungo periodo.

E2. La rilevanza degli indicatori non finanziari come proxy di rischio per la concessione di credito e per le decisioni di investimento nel quadro regolamentare dell'Unione Europea

La rilevanza delle informazioni non finanziarie per la previsione della crisi emerge anche dall'evoluzione della regolamentazione dell'Unione Europea riguardo alla concessione del credito e in generale agli investimenti nel filone della *sustainable finance*.

Sul primo versante, gli Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti emanati dalla *European Banking Authority* ABE/GL/2020/06 il 29 maggio 2020 (Linee Guida) segnano un passaggio fondamentale nell'evoluzione del rapporto banca-impresa (De Laurentis, 2021), cristallizzando alcuni *trend* già in atto quali:

- l'importanza dell'analisi qualitativa e degli aspetti strategici del *business*;
- la richiesta di monitoraggio costante delle posizioni e di studio degli scenari e l'enfasi sul *risk management*;
- il passaggio dall'ottica di analisi di dati storici a quella *forward looking* di dati prospettici (*business plan*) e il minor peso attribuito alle garanzie rispetto ai flussi e alla capacità di rimborso prospettica;
- l'esplicita considerazione dell'esposizione del cliente ai fattori ESG, in particolare ai fattori ambientali.

E. Evidenze Empiriche, Regolamentari e di prassi

Questo ultimo punto risalta per la sua significatività e novità, come sottolineato dall'EBA: *“In these guidelines, the EBA is introducing prominently environmentally sustainable lending dimensions, and is setting requirements for institutions to consider ESG factors, environmentally sustainable lending and associated risks in their credit policies and procedures”*.

In concreto, sebbene le metriche per la concessione e il monitoraggio del credito rimangano di natura eminentemente finanziaria (cfr. Tavola *infra*), le Linee Guida richiedono esplicitamente analisi di tipo qualitativo, con particolare sensibilità ai fattori ambientali ed ESG, che in ultima istanza impongono alla banca un attento esame del modello di *business* dell'impresa in istruttoria.

Metriche per la concessione e il monitoraggio del credito

- *Equity ratio (capitale proprio/attività totali)*
- *Debt-to-equity ratio (a lungo termine)*
- *EBITDA*
- *Debt yield (risultato netto di gestione/importo del prestito)*
- *DEBT/EBITDA*
- *Enterprise value (somma del valore di mercato delle azioni ordinarie, delle azioni privilegiate, dei debiti e degli interessi di minoranza, meno la liquidità e gli investimenti)*
- *Capitalisation rate (risultato netto di gestione/valore di mercato)*
- *Qualità dell'attivo*
- *Total debt service coverage ratio (EBITDA/servizio del debito complessivo)*
- *Cash debt coverage ratio (flusso di cassa netto generato dall'attività operativa diviso la media delle passività correnti della società in scadenza entro un certo periodo di tempo)*
- *Coverage ratio (totale delle attività correnti diviso per il totale del debito a breve termine)*
- *Analisi dei flussi di cassa futuri*
- *Rendimento delle attività totali*
- *Debt service*
- *Loan to cost (LTC)*
- *Interest coverage ratio*
- *Return on equity ratio (utile al netto di interessi e imposte/media del capitale proprio)*
- *Redditività del capitale investito*
- *Margine di profitto netto*
- *Andamento del fatturato*

Fonte: EBA (2020) – allegato 3, p. 68-69

L'attenzione ai fattori ambientali e ESG come componente significativa del rischio di credito assume rilievo sia per le micro e piccole (par. 126 e 127) che per le imprese medie e grandi (par. 146 e 149).

Operativamente, secondo le Linee Guida, gli enti finanziatori dovrebbero valutare l'esposizione del cliente ai fattori ESG, in particolare ai fattori ambientali e all'impatto sul cambiamento climatico, e l'adeguatezza delle strategie di mitigazione, eventualmente utilizzando delle *heat maps* che evidenzino, ad esempio, i rischi climatici e ambientali dei singoli settori economici in un grafico o su un sistema di misura.

Per i prestiti o i clienti associati a un rischio ESG più elevato, le Linee Guida richiedono un'analisi più approfondita del *modello di business effettivo dell'impresa*, compresa una revisione delle emissioni di gas a effetto serra attuali e previste, del contesto di mercato, dei requisiti di vigilanza ESG per le società in esame e del probabile impatto della regolamentazione ESG sulla posizione finanziaria del cliente.

L'assunzione sottostante è che un modello di *business* sostenibile sia meno rischioso per il soggetto che eroga il credito e, sotto altro profilo, che, selezionando i prenditori anche sulla base del loro profilo ESG, il sistema finanziario svolga in modo più incisivo la sua

funzione di volano e supporto alla transizione verso un sistema economico in equilibrio. Ad esempio, rifacendosi alla tassonomia proposta da Bocken et al. (2019), i *modelli di business effettivi* potranno essere considerati a basso

rischio ESG, qualora abbiano abbracciato uno o più dei nove archetipi di innovazione su aspetti tecnologico ambientali, sull'impatto sociale o sulle modalità di conseguimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'impresa.



Direttrice di innovazione ambientale

- I. Massimizzare l'efficienza nell'uso dei materiali e dell'energia
- II. Economia circolare
- III. Energie rinnovabili e processi produttivi naturali



Direttrice di innovazione per la società

- IV. Soddisfare il bisogno garantendo la funzionalità senza trasferire la proprietà
- V. Assumere un ruolo di guida nella comunità
- VI. Incoraggiare la parsimonia



Direttrice di innovazione sull'economicità

- VI. Vocazione dell'impresa per la società e/o l'ambiente
- VII. Creare valore inclusivo e condiviso
- IX. Sviluppare delle soluzioni su larga scala

Fonte: adattamento sulla base di Bocken et alii (2019)

Tra i modelli più innovativi ed interessanti, applicabili anche in combinazione tra di loro, troviamo:

- nella macrocategoria ambiente, la biomimesi (Biomimicry, in inglese), cioè lo studio consapevole dei processi biologici e biomeccanici della natura per trarne ispirazione per il miglioramento delle attività e tecnologie umane (cfr. il sito della ONG omonima <https://biomimicry.org>);
- seguendo l'idea di soddisfare il bisogno senza trasferire la proprietà, le molte iniziative riconducibili alla *sharing economy* (ad esempio bike, scooter, car sharing) e la rivisitazione di operazioni di cessione di prodotti in prestazione di servizi e/o noleggi (su fotocopiatrici, autovetture, ecc.);
- lungo la direttrice della ridefinizione della vocazione dell'impresa per la società e/o l'ambiente, l'emergere di tipi ibridi di imprese (*Benefit corporations, Social enterprises*) orientate prioritariamente ad avere un

impatto positivo nei confronti di lavoratori, utenti, fornitori, la comunità e sull'ambiente.

Alla luce delle Linee Guida, peraltro, si può attendere che i fattori ESG e di sostenibilità giochino un ruolo significativo per la valutazione del merito creditizio anche per le imprese meno innovative lungo le direttrici "di frontiera" di cui sopra, specialmente se operanti in settori in cui vi sia una sensibilità particolare a temi specifici, *in primis* quello ambientale. In altri termini, la presenza di profili negativi ESG potrebbe avere un effetto limitante la capacità di accedere a fonti finanziarie di tipo credito o *equity*. Per avere un'idea di quali potrebbero essere *a contrario* tali elementi valutati negativamente (idonei a configurare un profilo di maggiore rischio ESG) si può trarre spunto dal documento *Final Report on draft Regulatory Technical Standards* pubblicato dal Joint Committee delle Autorità di Vigilanza con competenze sul sistema finanziario (ESMA, EBA e EIOPA) il 2 febbraio 2021 che ha come focus

l'informativa collegata a temi di sostenibilità che le istituzioni finanziarie dovranno fornire in relazione agli investimenti effettuati.

Nella Tavola 1 del documento abbiamo un elenco di *Adverse sustainability indicators* applicabili a società nelle quali siano stati effettuati degli investimenti.

Per ciascuno degli indicatori è specificata la metrica di riferimento e occorre indicare il valore assunto nell'esercizio corrente, nell'esercizio precedente, la spiegazione della situazione e le azioni correttive intraprese.

Adverse sustainability indicators

I. Climate and other environment-related indicators

Greenhouse gas emissions: GHG emissions, Carbon footprint, GHG intensity of investee companies, Exposure to companies active in the fossil fuel sector, Share of non-renewable energy consumption and production, Energy consumption intensity per high impact climate sector

Biodiversity: Activities negatively affecting biodiversity-sensitive areas

Water: Emissions to water

Waste: Hazardous waste ratio

II. Social and employee, respect for human right, anti-corruption and anti-bribery matters

Social and employee matters: Violations of UN Global Compact principles and OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Lack of processes and compliance mechanisms to monitor compliance with UN Global Compact principles and OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Unadjusted gender pay gap, Board gender diversity, Exposure to controversial weapons (anti-personnel mines, cluster munitions, chemical weapons and biological weapons).

Tali elementi sopra citati potrebbero nel contesto specifico della premonizione della crisi di impresa assumere una valenza di "segnali deboli" da monitorare con attenzione per i loro effetti magari non immediati, ma espressivi di una potenziale dissonanza socio-ambientale latente e che potrebbero portare nei casi più gravi l'impresa a non riuscire più a operare con continuità nel settore.

E3. Fattori non finanziari ESG e Credit Rating

La consapevolezza dell'importanza dei fattori ESG nella valutazione delle *performance* delle aziende è crescente e costituisce testimonianza di questo trend l'attenzione che le istituzioni e le società di *rating* riservano a tali aspetti.

L'ESMA – European Securities and Market Authority ha emanato il 18 luglio 2019 le "*Guidelines on disclosure requirements applicable to Credit Ratings*", documento rivolto alle società di *rating* per aumentare la trasparenza e la qualità dell'informativa. Nell'ambito di tale documento particolare importanza rivestono gli aspetti ESG, oggetto di ampio dibattito nel "*feedback statement*".

Per meglio comprendere quale sia l'approccio delle società di *rating* rispetto ai fattori ESG nell'analisi degli enti privati non finanziari nel prosieguo saranno analizzate sinteticamente le metodologie utilizzate da due delle principali società di *rating*, Moody's e Fitch.

In particolare, si farà riferimento ai "*General principles for assessing Environmental, Social and Governance risks methodology*", redatti da Moody's Investor Service e datati 14 dicembre 2020, nonché al "*White paper – ESG in credit*" redatto nel 2020 da Fitch Ratings.

I temi trattati sono di particolare interesse e possono essere estesi concettualmente anche alle PMI, seppur ricordando che le metodologie di *rating* sono per lo più indirizzate ad emittenti ("*issuers*") titoli in mercati regolamentati e mirano ad individuare gli aspetti ESG che possono avere un impatto sostanziale sulla qualità del credito, sul rischio di insolvenza e di perdite finanziarie.

L'approccio di Moody's.

Alcune considerazioni interessanti di sistema sono espresse nel documento metodologico di Moody's e possono essere così riassunte:

- i fattori ESG tendono ad aumentare il rischio di credito piuttosto che a rafforzare la posizione dell'*issuer*; gli aspetti negativi possono, infatti, avere una manifestazione numerica diretta (costi legati a contenziosi o stanziamento di fondi per rischi) nei conti e nei flussi di cassa dei soggetti a rischio, mentre i soggetti non a rischio inglobano i vantaggi già nei propri conti;

- L'esposizione ai fattori di rischio ESG è spesso comune a tutti i *player* di un intero settore, sebbene vi siano delle posizioni distintive;
- L'impatto sul rischio di *default* derivante da fattori ESG è complesso da stimare, poiché varia molto a seconda del settore, dell'area geografica e dell'orizzonte temporale;

In linea generale è possibile distinguere tra:

- Rischi di breve termine, che sono maggiormente impattanti sul rischio di un ente;
- Rischi di medio e lungo termine a loro volta, suddivisibili in "*broad risks*" (impattano l'intero settore, come il cambiamento demografico) e "*event risks*" (hanno una bassa probabilità ma con un impatto significativo, come i disastri ambientali).

Sebbene dipenda molto dalla solidità patrimoniale di ogni ente (fattore di mitigazione principale), i rischi di medio e lungo termine normalmente hanno un impatto ridotto sul *rating*, perché si presuppone che l'*issuer* nel tempo abbia a disposizione più soluzioni *low cost* per ovviare al problema, possa sfruttare nuove tecnologie e possa riallineare il business model al nuovo scenario.

Salvo situazioni particolari, quindi, i rischi di breve periodo sono incorporati nelle *scorecard* o comunque considerati nelle proiezioni, mentre quelli con impatto a medio e lungo termine sono menzionati nelle note qualitative di commento.

Il documento di Moody's prende in considerazione ciascuna categoria dei fattori ESG in modo analitico.

Rischi ambientali (E).






Si possono distinguere due tipologie di rischi:

- Le conseguenze di iniziative normative o politiche che cercano di ridurre o prevenire tendenze o rischi ambientali o tendenze o pericoli percepiti. A loro volta si distinguono in:
 - Iniziative di breve termine con impatto probabile sul profilo creditizio (effetto diretto sulla domanda, sui costi di produzione o sulla tassazione);
 - Iniziative di lungo termine con impatto incerto sul profilo creditizio (consentono più tempo all'*issuer* per reagire e sono di norma solamente menzionati al di fuori delle *scorecard*).
- Gli effetti negativi dei rischi ambientali diretti, come inquinamento, siccità, gravi disastri naturali e causati dall'uomo e cambiamenti climatici.
 - *Trend* con impatti non immediati (ad esempio, l'aumento della temperatura terrestre) considerati di contesto;
 - Eventi con impatti immediati (ad esempio, cicloni, tornado, siccità, ecc.), spesso non considerati nel *rating* se caratterizzati da scarsa probabilità di accadimento.

È possibile poi individuare cinque diverse categorie di rischio (con altre sottocategorie), che sono analiticamente considerate da Moody's nelle proprie analisi: (i) transizione dal carbonio; (ii) rischi climatici fisici; (iii) gestione dell'acqua; (iv) rifiuti e inquinamento e (v) capitale naturale.

La tabella che segue riassume tale impostazione.

Moody's Environmental Risk Categories

<div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Carbon transition</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> » Current positioning for carbon transition » Technology, market and policy risk » Actions to mitigate risk » Long-term resilience to risk of accelerated carbon transition 	<div style="background-color: #1e90ff; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Physical climate risks</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> » Current and future effects of climate change » Exposure to heat stress, water stress, floods, hurricanes, sea level rise and wildfires 	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Water management</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> » Non-climate-related risks » Impact of economic activity » Availability, access and consumption » Innovations to enhance water use efficiency » Risk of pollution-related regulatory violations
<div style="background-color: #696969; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Waste and pollution</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> » Non-GHG air pollutants » Land-based accidents, spills and leaks » Hazardous and non-hazardous waste » Circular economy 	<div style="background-color: #32cd32; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">Natural capital</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> » Impact on natural systems (soil, biodiversity, forest, land, oceans, etc.) » Dependency on goods and services derived from nature (agriculture, fiber, fish, etc.) 	

Fonte: Moody's (2020)

E. Evidenze Empiriche, Regolamentari e di prassi

Rischio sociale (S).

I rischi sociali rappresentano la più ampia gamma di considerazioni tra le tre categorie ESG e la loro importanza per i profili di credito è varia, di norma tendono ad essere più importanti per la qualità creditizia degli emittenti del settore pubblico rispetto agli emittenti del settore privato.

È possibile distinguere due categorie:

i) considerazioni specifiche dell'emittente (ad esempio, problemi di sicurezza dei prodotti che danneggiano la reputazione o rapporti di lavoro scadenti), che possono portare a

maggiori costi o ad una modifica in negativo della domanda di prodotto;

ii) effetti negativi provenienti da fattori esterni, come la regolamentazione legislativa, che porta a maggiori costi di adattamento o crea rigidità in materia di lavoro.

I rischi sociali per il settore privato sono generalmente inquadrabili in cinque categorie: (i) relazioni con i clienti; (ii) capitale umano; (iii) tendenze demografiche e sociali; (iv) salute e sicurezza; e (v) produzione responsabile.

La tabella che segue riassume tale impostazione.



Rischio di Governance (G).

A differenza dei rischi ambientali e sociali, che possono essere determinati da fattori esterni, i rischi di *governance* sono in gran parte determinati dall'*issuer* stesso.

Per il settore privato, proprietà e controllo, supervisione ed efficacia del consiglio di amministrazione e struttura di gestione e retribuzione sono gli aspetti principali considerati nella valutazione di come la *governance* influisca sul merito di credito.

Una proprietà concentrata ha un'influenza negativa sul *rating*, perché aumentano i rischi potenziali di perseguimento di obiettivi extra-

aziendali, di interferenze esterne, di conflitti di interesse, di operazioni antieconomiche con parti correlate.

La retribuzione delle figure apicali è un indicatore molto importante: remunerazioni aggressive possono incoraggiare comportamenti rischiosi e *asset allocation* con logiche di breve termine.

I rischi di *governance*, i più rilevanti in ambito ESG dal punto di vista del credito, sono inquadrabili in cinque categorie: (i) strategia finanziaria e gestione del rischio; (ii) credibilità del *management* e *track record*; (iii) struttura organizzativa; (iv) conformità e *reporting*; e (v) struttura, politiche e procedure del consiglio.

La tabella che segue riassume tale impostazione.



Dal punto di vista dell'output e della metrica, l'impatto sul *rating* dei fattori ESG è misurato da Moody's attraverso due diversi indicatori:

- IPS, "Issuers Profile Scores", che indica quanto un determinato emittente è esposto ai rischi ESG o trae vantaggio dai fattori ESG;
- CIS, "Credit Impact Score", che costituisce una valutazione qualitativa di come le considerazioni ESG influiscono sul *rating* di un emittente.

Il processo di calcolo dell'IPS prevede una prima analisi dei fattori E ed S relativi al settore di

appartenenza dell'*issuer* (il fattore G, invece, è proprio solo dell'*issuer*). I punteggi delle categorie settoriali illustrano l'esposizione intrinseca, dal punto di vista del credito, alle categorie E ed S dei singoli settori, utilizzando una scala di punteggio a quattro punti di Rischio molto alto, Rischio alto, Rischio moderato e Rischio basso.

Successivamente e tenuto conto dei risultati di settore sono, invece, valutate le caratteristiche ESG proprie dell'*issuer*, che sono espresse su una scala a cinque punti, da E-1, S-1 o G-1 (positivo) a E-5, S-5 o G-5 (molto negativo).

E. Evidenze Empiriche, Regolamentari e di prassi

La tabella che segue descrive tale impostazione.

Score		Definition
E-1	Positive	Issuers or transactions with a Positive E or S issuer profile score typically have exposures to E or S issues that carry material credit benefits.
S-1		
G-1		
E-2	Neutral-to-Low	Issuers or transactions with a Neutral-to-Low E or S issuer profile score typically have exposures to E or S issues that are not material in differentiating credit quality. In other words, they could be overall slightly credit-positive, credit-neutral, or slightly credit-negative. An issuer or transaction may have a Neutral-to-Low score because the exposure is not material or because there are mitigants specifically related to any E or S risks that are sufficient to offset those risks.
S-2		
G-2		
E-3	Moderately Negative	Issuers or transactions with a Moderately Negative E or S issuer profile score typically have exposures to E or S issues that carry moderately negative credit risks. These issuers may demonstrate some mitigants specifically related to the identified E or S risks, but they are not sufficiently material to fully offset the risks.
S-3		
G-3		
E-4	Highly Negative	Issuers or transactions with a Highly Negative E or S issuer profile score typically have exposures to E or S issues that carry high credit risks. These issuers may demonstrate some mitigants specifically tied to the E or S risks identified, but they generally have limited effect on the risks.
S-4		
G-4		
E-5	Very Highly Negative	Issuers or transactions with a Very Highly Negative E or S issuer profile score typically have exposures to E or S issues that carry very high credit risks. While these issuers or transactions may demonstrate some mitigants specifically related to the identified E or S risks, they are not meaningful relative to the magnitude of the risks.
S-5		
G-5		

Fonte: Moody's (2020)

La scala asimmetrica riflette l'opinione di Moody's secondo cui i fattori ESG sono più tipicamente una fonte di rischio di credito che di forza, in particolare per i fattori E e S. Sebbene i rischi e i benefici ESG siano un aspetto importante dell'analisi di rating, Moody's chiarisce che gli IPS E, S e G non sono necessariamente direttamente correlati ai livelli di *rating*: un *issuer* può avere un IPS altamente negativo o molto negativo (indica la presenza di rischi significativi), ma i rischi rilevati potrebbero non precludere un *rating* di credito elevato, perché l'emittente ha importanti punti

di forza del credito che in gran parte attenuano i rischi E, S o G. Al contrario, un emittente con un IPS positivo può affrontare altri rischi di credito che sono sostanzialmente più immediati e rilevanti, come un flusso di cassa debole, una liquidità debole o una concorrenza incessante, e che hanno un'influenza molto maggiore sul *rating*.

Il *Credit Impact Score* (CIS) è un output del processo di rating che comunica in modo più trasparente l'impatto delle considerazioni ESG sul rating di un emittente o di una transazione.

I punteggi CIS vengono espressi su una scala di cinque punti, come indicato nella tabella che segue.

ESG Credit Impact Score Scale

Score	Category	Definition
CIS-1	Positive	For an issuer scored CIS-1 (Positive), its ESG attributes are overall considered as having a positive impact on the rating. The overall positive influence from its ESG attributes on the rating is material.
CIS-2	Neutral-to-Low	For an issuer scored CIS-2 (Neutral-to-Low), its ESG attributes are overall considered as having a neutral-to-low impact on the current rating; i.e., the overall influence of these attributes on the rating is non-material.
CIS-3	Moderately Negative	For an issuer scored CIS-3 (Moderately Negative), its ESG attributes are overall considered as having a limited impact on the current rating, with greater potential for future negative impact over time. The negative influence of the overall ESG attributes on the rating is more pronounced compared to an issuer scored CIS-2.
CIS-4	Highly Negative	For an issuer scored CIS-4 (Highly Negative), its ESG attributes are overall considered as having a discernible negative impact on the current rating. The negative influence of the overall ESG attributes on the rating is more pronounced compared to an issuer scored CIS-3.
CIS-5	Very Highly Negative	For an issuer scored CIS-5 (Very Highly Negative), its ESG attributes are overall considered as having a very high negative impact on the current rating. The negative influence of the overall ESG attributes on the rating is more pronounced compared to an issuer scored CIS-4.

Fonte: Moody's (2020)

I livelli di punteggio CIS indicano la misura in cui il *rating* di un emittente o di un'operazione sarebbe probabilmente diverso se non esistesse l'esposizione ai rischi ESG. Ad esempio, se il punteggio attribuito è CIS-4 (altamente negativo) o CIS-5 (molto negativo), significa che Moody's ritiene che il *rating* sia inferiore a quello che sarebbe stato se non esistessero esposizioni al rischio ESG.

L'approccio di Fitch.

Fitch elabora periodicamente dei punteggi di rilevanza ESG ("*ESG relevance scores*"), che hanno la finalità di aumentare la trasparenza del mercato e soddisfare la domanda degli

investitori di rendicontazione più completa e solida.

Fitch ha lavorato a livello globale per categorizzare e classificare i rischi di credito ESG a livello di settore e successivamente assegnarli a singole entità.

I punteggi di pertinenza individuali E, S e G vanno da "5" a "1". Un punteggio di "5" indica i fattori che singolarmente hanno un impatto diretto sulla valutazione. Al contrario, un punteggio di "1" indica fattori che non hanno alcun impatto sul credito o sono irrilevanti per il settore e/o l'entità dal punto di vista del credito.

5	Highly relevant, a key rating driver that has a significant impact on the rating on an individual basis. Equivalent to "higher" relative importance within Navigator.
4	Relevant to rating, not a key rating driver but has an impact on the rating in combination with other factors. Equivalent to "moderate" relative importance within Navigator.
3	Minimally relevant to rating, either very low impact or actively managed in a way that results in no impact on the entity rating. Equivalent to "lower" relative importance within Navigator.
2	Irrelevant to the entity rating but relevant to the sector.
1	Irrelevant to the entity rating and irrelevant to the sector.

Fonte: Fitch Ratings (2020)

E. Evidenze Empiriche, Regolamentari e di prassi

Il processo di valutazione segue la stessa dinamica generale illustrata nel paragrafo precedente: sono analizzate le categorie E,

S e G singolarmente, poi a livello di settore (*Governance* esclusa), per poi procedere ad un adattamento all'*issuer* specifico.



I dati a disposizione di Fitch evidenziano che ad oggi la Governance è il fattore ESG più impattante dal punto di vista del rischio di credito; seguono i fattori sociali, mentre i fattori ambientali limitano la portata a pochi settori ove si ha un significativo impatto sul rischio di credito derivante dalla regolamentazione.

In prospettiva, la situazione è destinata verosimilmente a cambiare: più le politiche si evolveranno in logica sostenibile e la pressione sociale sulle attività economiche crescerà, più l'impatto dei fattori E e S rivestirà importanza.

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti										KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi				
Categoria	Id	Indicatore	Assetti adeguati			Relazioni Esterne			Relazioni Interne					
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
Highlights	1	Fatturato complessivo		X						X				X
Highlights	2	Margine Operativo Lordo (EBITDA)		X									X	X
Highlights	3	Numero totale dipendenti		X							X			
Highlights	4	Numero di sedi (e siti)		X							X			
Highlights	5	Numero di clienti		X				X						
Highlights	6	Indice di Customer Satisfaction		X				X					X	
Highlights	7	Quota di mercato o posizione sul mercato		X				X					X	
Highlights	8	% di fatturato investita in R&D		X										X
Highlights (no doc. OIBR)	1	Livello di adeguatezza del Sistema di CO.GE.			X									
Highlights (no doc. OIBR)	2	Livello di adeguatezza del Sistema di CO.AN.			X									
Highlights (no doc. OIBR)	3	Efficacia del sistema produttivo											X	X
Highlights (no doc. OIBR)	4	Efficienza del sistema produttivo											X	X
Highlights (no doc. OIBR)	5	Efficacia ed efficienza del sistema di gestione evasione ordini											X	
Highlights (no doc. OIBR)	6	EBIT		X										
Highlights (no doc. OIBR)	7	Definizione del costo orario di trasformazione industriale												X
Highlights (no doc. OIBR)	8	Definizione dei costi standard												X
Highlights (no doc. OIBR)	9	Rapporto costi-volumi-risultati e del BEP												X
KPIs Generali/ di base	1	Fatturato da prodotti		X									X	X

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi													
		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi								
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Contesto aziendale	Relazioni Esterne			Relazioni Interne					
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi	
KPIs Generali/ di base	2	Fatturato da servizi		X							X				X
KPIs Generali/ di base	3	Fatturato da servizi post vendita							X						X
KPIs Generali/ di base	4	Utile dell'esercizio		X											X
KPIs Generali/ di base	5	Cash flow generato		X											
KPIs Generali/ di base	6	Fatturato medio per dipendente		X							X				
KPIs Generali/ di base	7	% di fatturato derivato da nuovi clienti		X					X						X
KPIs Generali/ di base	8	% di fatturato da clienti esistenti		X					X						
KPIs Generali/ di base	9	% di fatturato da nuovi mercati		X					X						
KPIs Generali/ di base	10	Numero di nuovi prodotti immessi sul mercato		X									X		
KPIs Generali/ di base	11	Numero di nuovi servizi offerti		X									X		
KPIs Generali/ di base	12	Numero di nuovi brevetti												X	
KPIs Generali/ di base	13	% di fatturato derivante da nuovi prodotti		X									X		
KPIs Generali/ di base	14	% di fatturato proveniente da nuovi servizi		X									X		
KPIs Generali/ di base	15	Fatturato medio per cliente		X							X				
KPIs Generali/ di base	16	Marginalità media sulla vendita di prodotti/		X									X		
KPIs Generali/ di base	17	Marginalità media sulla vendita di servizi/		X									X		
KPIs Generali/ di base	18	Costo complessivo del personale		X									X		

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne								
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs Generali/ di base	19	Costo medio del personale	X								X			
KPIs Generali/ di base	20	% del costo della struttura commerciale sul fatturato	X								X			X
KPIs Generali/ di base	21	% del personale amministrativo su totale dipendenti	X								X		X	
KPIs Generali/ di base	22	% delle spese generali ed amministrative sul fatturato	X								X		X	X
KPIs Generali/ di base	23	% del costo del management sul fatturato	X								X		X	
KPIs Generali/ di base	24	% del fatturato investito in R&D	X								X		X	X
KPIs Generali/ di base	25	% del fatturato investito in formazione	X								X		X	X
KPIs Generali/ di base	26	Ore di formazione per dipendente	X								X		X	
KPIs di base (no doc. OIBR)	1	Indice di produttività												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	2	% di inefficienza del sistema produttivo												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	3	% di efficacia del sistema produttivo												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	4	Piani di miglioramento												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	5	Ricerca delle cause di scostamento												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	6	Grado di applicazione delle direttive												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	7	Risultati di calcoli di efficienza												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	8	Valutazione delle rimanenze di prodotti e semilavorati												X

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi							
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Contesto aziendale	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs di base (no doc. OIBR)	9	Risultati economici di singole ASA (mercato/clienti)												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	10	Risultati economici di processi produttivi												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	11	Risultati economici di singole operazioni												X
KPIs di base (no doc. OIBR)	12	% del costo della formazione sul costo del personale		X										
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	1	Numero di clienti												
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	2	Numero di nuovi clienti		X					X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	3	Concentrazione dei clienti per classi di fatturato		X					X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	4	Concentrazione del fatturato per clienti e per area geografica/		X					X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	5	Segmentazione dei clienti per mercato o territorio							X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	6	% vendite estero/vendite totali		X					X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	7	Ripartizione del fatturato per canale di vendita/distribuzione		X					X					

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi								
Categoria	Id	Indicatore	Assetti Organizzativi		Assetti Contabili	Relazioni Esterne					Relazioni Interne				
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi	
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	8	% del fatturato per vendite dirette		X					X						X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	9	% del fatturato per vendite indirette		X					X						X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	10	% del fatturato realizzato via web (e-commerce)		X					X						
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	11	Numero di risorse commerciali (vendite e marketing)											X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	12	Fatturato medio per risorsa commerciale		X									X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	13	Numero di risorse dedicate all'estero		X									X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	14	Fatturato medio estero per risorsa dedicata		X									X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	15	Numero di offerte commerciali / proposte emesse		X								X			
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	16	% delle offerte andate a buon fine /totale offerte emesse										X			

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne		Struttura dei costi								
			Aspetti Organizzativi	Aspetti Amministrativi	Aspetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale		Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	17	Indice di soddisfazione della clientela (Customer Satisfaction index)							X							X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	18	Customer Satisfaction dei primi 5/10 clienti							X							X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	19	Tasso di fidelizzazione (Customer Loyalty)							X					X		X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	20	% di clienti fidelizzati							X					X		X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	21	Incidenza insoluti sul totale crediti commerciali									X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	22	Numero dei reclami pervenuti/anno							X					X		X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	23	Numero di contenziosi legali in corso									X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	24	Riconoscibilità del marchio/forza del marchio							X							
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	25	Immagine aziendale esterna percepita dai clienti							X							X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi					
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				
			Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	26	Canali di comunicazione con i clienti				X				
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	27	Quota di mercato per prodotto, per area geografica, per cliente					X		X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	28	Immagine aziendale interna				X				
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	29	Livello di soddisfazione interna dei dipendenti (clima aziendale)				X			X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	30	% del fatturato investita nella ricerca di nuovi clienti						X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	31	% del fatturato investita nella loyalty dei clienti esistenti						X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	32	% del fatturato investito in comunicazione						X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	33	Numero medio dei fornitori		X				X		X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	34	Indice di concentrazione degli acquisti		X				X		X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	35	Numero di partnership tecnologiche e commerciali								X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti										KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Contesto aziendale	Relazioni Esterne			Relazioni Interne									
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi					
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	36	% della produzione realizzata all'estero																	
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	37	Valore della produzione realizzata all'estero																	
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	38	% del personale dedicato alla produzione all'estero																	X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	39	Numero di banche e affidamenti			X	X													X
KPIs specifici settoriali (Capitale Relazionale)	40	Canali di comunicazione con gli stakeholder				X													X
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	1	Numero di cause giuslavoristiche																	X
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	2	Ammontare fatture fattorizzate pro soluto																	X
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	3	% di fatturato prodotto per tipologia di canale di comunicazione			X														X
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	4	% di fatturato investita per canale di comunicazione			X														X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi													
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi								
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne			Struttura dei costi				
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari		Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni
KPIs specifici settoriali (Capitale relazionale) (no doc. OIBR)	5	Immagine percepita dagli stakeholder				X							
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	1	Numero totale dipendenti		X									
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	2	Numero di risorse esterne a contratto						X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	3	Età media del personale		X				X			X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	4	Anzianità aziendale media del personale						X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	5	Turnover (rotazione) del personale		X				X			X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	6	Scolarità del personale						X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	7	% di dipendenti laureati									X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	8	Livello di specializzazione (% del personale con un'istruzione di alto livello/personale certificato)		X				X					
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	9	% di dipendenti donne (rapporto donne/totale dipendenti)										X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	10	Numero di dipendenti appartenenti a categorie protette										X	

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi												
		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi							
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Contesto aziendale	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	11	Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale			X							X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	12	Suddivisione dei dipendenti per fasce d'età										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	13	Suddivisione dei dipendenti per qualifica professionale e genere										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	14	Suddivisione dei dipendenti per tipo di contratto										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	15	Costo complessivo del personale												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	16	Numero di risorse dedicate ad attività di sviluppo e ricerca										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	17	Numero di risorse dedicate ad attività di vendita e marketing										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	18	Numero di risorse dedicate ad attività produttive										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	19	Numero di risorse dedicate ad attività amministrative e generali										X		X
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	20	Numero di risorse dedicate ad attività post vendita										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	21	% di utilizzo delle risorse esterne										X		
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	22	% dei dipendenti con un piano di incentivi										X		

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				Struttura costi		
			Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni			
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili							
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	23	Piani di fidelizzazione dei dipendenti									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	24	Incentivi e premi stanziati (incluso forme di welfare)	X								X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	25	Incidenza degli incentivi sul costo del personale									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	26	Indice di soddisfazione dei dipendenti									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	27	Giorni di assenza media per dipendente		X							X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	28	% assenze per malattia, maternità o infortunio									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	29	Lavoro straordinario (numero di ore)									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	30	Tasso di infortuni sul lavoro		X							X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	31	Tasso di assenteismo									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	32	Numero di richiami disciplinari									X	
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	33	Età media del management									X	X
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	34	Grado di leadership del management										
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	35	Composizione degli organi di governo dell'azienda										X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne								
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	36	Grado di allineamento del management agli obiettivi aziendali												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	37	Capacità del management di reperire le risorse necessarie												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	38	Numero di riunioni manageriali									X			
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	39	Numero di incontri annuali con i partner												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	40	% fatturato per investimenti in formazione									X			
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	41	% dei dipendenti che hanno beneficiato di corsi di formazione									X			X
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	42	Totale ore di formazione												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	43	Indice di policompetenza (Multiskill index)												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	44	Indice di versatilità (Versatility index)												
KPIs specifici settoriali (Capitale Umano)	45	Valore aggiunto per dipendente											X	
KPIs specifici settoriali (Capitale umano) (no doc. OIBR)	1	Livello di scolarità del personale											X	
KPIs specifici settoriali (Capitale umano) (no doc. OIBR)	2	% liberi professionisti e consulenti rispetto al personale interno											X	

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti				KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
Categoria	Id	Indicatore	Aspetti Organizzativi	Aspetti Amministrativi	Aspetti Contabili	Relazioni Esterne			Relazioni Interne					
						Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs specifici settoriali (Capitale umano) (no. doc. OIBR)	3	Rapporto donne / Totale dipendenti	X											
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	1	Infrastrutture di proprietà	X								X			
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	2	Infrastrutture in affitto o leasing	X								X			
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	3	Numero e tipologia delle certificazioni	X							X			X	
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	4	Numero di sedi certificate					X				X			
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	5	Numero di sedi operative					X							
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	6	Numero di sedi all'estero					X				X			
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	7	Numero delle sedi /siti produttivi					X							

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi							
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Contesto aziendale	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	8	Numero di non conformità rilevate dal sistema qualità									X			X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	9	Numero di brevetti registrati		X										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	10	Numero di licenze d'uso												
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	11	Numero di domini web registrati												
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	12	Numero di addetti alla ricerca e sviluppo												X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	13	% degli investimenti in R&D sul fatturato/vendite		X										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	14	% degli investimenti in produzione sul fatturato/vendite												X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	15	% degli investimenti in promozione e marketing sul fatturato/vendite												X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				Struttura dei costi		
			Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni			
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili							
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	16	% degli investimenti in IT, tecnologie e web sul fatturato/vendite										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	17	% degli investimenti effettuati per il risparmio energetico			X							X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	18	% degli investimenti pianificati per il risparmio energetico			X							X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	19	% degli investimenti destinati ai servizi di post vendita						X				X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	20	Numero di progetti avviati							X			X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	21	% dei progetti innovativi										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	22	Numero di progetti conclusi fuori tempo/in ritardo										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	23	Numero di prodotti consegnati fuori tempo/in ritardo										X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi																		
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi													
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne												
			Aspetti Organizzativi	Aspetti Amministrativi	Aspetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi				
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	24	Numero di azioni correttive richieste dal management											X			X		
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	25	Numero dei riconoscimenti esterni per l'innovazione															X	
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	26	Numero di eventi esterni ai quali l'azienda ha partecipato														X		
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	27	Numero di incontri/ riunioni annuali interni																X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	28	Numero di gare alle quali l'azienda ha partecipato																X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	29	% delle gare/bandi vinte																X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	30	% di utilizzazione delle risorse produttive nazionali/locali																X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	31	% di utilizzazione delle risorse produttive estere																X

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi					
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne		Struttura dei costi				
			Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori		Struttura organizzativa	Processi interni		
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili							
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	32	% di materiale scartato dal controllo materiale entrante									X	X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	33	% di prodotti scartati sul totale per tipologia									X	X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	34	% del valore della produzione non destinato alla vendita										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	35	Consumo diretto di energia								X		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	36	Totale emissioni di CO2 equivalente								X		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale)	1	Tasso di rinnovamento impianti e macchinari										X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	2	Indice di ritardo delle manutenzioni ordinarie e straordinarie										X

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi																		
		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti																		
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne		Struttura dei costi	Processi interni	Struttura organizzativa	Prodotto	Fornitori	Clienti	Istituti finanziari	Reputazione aziendale	Contesto aziendale	Assesti Contabili	Assesti Amministrativi	Assesti Organizzativi	
			Assesti Organizzativi	Assesti Amministrativi	Assesti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale													Istituti finanziari
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	3	Qualifica dei fornitori																		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	4	Errori evasione ordini per cause interne																		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	5	Indice di scarto																		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	6	Smaltimento degli scarti e dei rifiuti pericolosi																		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	7	Indice di polivalenza																		X
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	8	Ore fermo impianti																		X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Relazioni Esterne			Relazioni Interne							
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi		
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	15	Dipendenza da infrastrutture esterne				X										
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	16	Caratteristiche dei prodotti (lunghezza dei cicli di vita, imitabilità, sostituibilità, differenziabilità)				X										
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	17	Risultati QFD												X		
KPIs specifici aziendali (Capitale Intellettuale e Strutturale) (no doc. OIBR)	18	Dinamica tecnologica														
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	1	Presenza/assenza consiglio di amministrazione				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	2	Presenza/assenza amministratori indipendenti				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	3	Presenza/assenza comitati endo-consiliari				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	4	Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	5	Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione				X										

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne			Struttura dei costi					
			Aspetti Organizzativi	Aspetti Amministrativi	Aspetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari		Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni	
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	6	Presenza/assenza comitato parti correlate	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	7	Numero di componenti del consiglio di amministrazione	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	8	Numero di componenti amministratori indipendenti	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	9	Numero di componenti dei comitati endo-consigliari	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	10	Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	11	Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	12	Numero di componenti del comitato parti correlate	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	13	Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	14	Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	15	Funzioni svolte dai comitati endo-consigliari	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	16	Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	17	Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione	X											
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	18	Funzioni svolte dal comitato parti correlate	X											

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi																			
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
Categoria	Id	Indicatore	Aspetti Organizzativi	Aspetti Amministrativi	Aspetti Contabili	Relazioni Esterne			Relazioni Interne										
						Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi						
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	19	Presenza/assenza collegio sindacale o sindaco unico	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	20	Presenza/assenza revisore	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	21	Presenza/assenza internal auditor	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	22	Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	23	Presenza/assenza organismo di vigilanza	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	24	Numero di componenti del collegio sindacale	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	25	Numero di componenti dell'organo di revisione	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	26	Numero di componenti della funzione di internal audit	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	27	Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	28	Numero di componenti dell'organismo di vigilanza	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	29	Funzioni svolte dal collegio sindacale	X																
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	30	Funzioni svolte dal revisore	X																

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi																		
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				Struttura dei costi										
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti		Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni							
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	31	Funzioni svolte dall'internal auditor	X																	
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	32	Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	X																	
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	33	Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza	X																	
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	34	Competenze professionali			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	35	Software gestionale			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	36	Libri contabili			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	37	Piano dei conti			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	38	Procedure contabili			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	39	Principi contabili			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	40	Analiticità dei centri di costo			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	41	Individuazione centri di costo produttivi			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	42	Individuazione centri di costo ausiliari			X															
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	43	Individuazione centri di costo generali			X															

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Assesti Contabili	Relazioni Esterne			Relazioni Interne						
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Struttura processi interni	Struttura dei costi		
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	44	Applicazione del sistema misto (Co.An. extracontabile)				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	45	Applicazione del sistema duplice contabile (pdc Co.An. applicato a pdc Co.Ge.)				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	46	Applicazione del sistema unico integrato (unica contabilità ai fini Co.Ge. e Co.An.)				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	47	Presenza del direct costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	48	Presenza del direct costing evoluto quale metodo di calcolo dei costi di prodotto				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	49	Presenza del full costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	50	Presenza dell'Activity Based Costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto				X										
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	51	Potere contrattuale dei fornitori											X			
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	52	Potere contrattuale dei clienti												X		
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	53	Innovazione tecnologica di prodotto e di processo (costi ed effetti)														X
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	54	Caratteristiche dei concorrenti e dinamica competitiva														X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti		KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi												
Categoria	Id	Indicatore	Relazioni Esterne			Relazioni Interne				Struttura dei costi				
			Assetti Organizzativi	Assetti Amministrativi	Assetti Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti		Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni	
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	55	Numero e frammentazione dei concorrenti				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	56	Grado di concentrazione del settore				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	57	Livello di internazionalizzazione				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	58	Barriere all'entrata				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	59	Barriere all'uscita				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	60	Intensità, ampiezza e sostenibilità del vantaggio competitivo				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	61	Espansione e sensibilità della domanda				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	62	Modifiche legislative che introducono rigidità nell'operatività				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	63	Punteggio relativo alla quantità/qualità delle relazioni con gli stakeholder							X					
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	64	Qualità del dialogo con gli stakeholder online (engagement reale, rapidità e completezza delle risposte sui canali digitali, etc.)							X					
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	65	Monitoraggio/presidio del Digital body dell'azienda							X					

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi														
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Assetti			Relazioni Esterne			Relazioni Interne					
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	66	Presidio Social network proprietari				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	67	Presidio Forum/blog/piattaforme di terze parti				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	68	Tempi di risposta nell'ecosistema digitale				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	69	Modalità di risposta nell'ecosistema digitale				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	70	Lealtà del management rispetto agli interessi diffusi degli stakeholder (e non solo degli azionisti) e trasparenza nelle procedure di rendicontazione				X								
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	71	Equità nelle relazioni con i clienti							X					
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	72	Canali di comunicazione con i fornitori								X				
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	73	Equità nelle relazioni con i fornitori								X				
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	74	Numero di progetti conclusi in ritardo/Numero totale dei progetti									X			
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	75	Numero di prodotti consegnati in ritardo/Numero totale dei prodotti										X		

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
Categoria	Id	Indicatore	Aspetti Organizzativi			Aspetti Contabili	Relazioni Esterne			Relazioni Interne							
			Organizzativi	Amministrativi	Aspetti Contabili		Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi		
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	76	Numero dei progetti avviati												X			
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	77	% del personale con un'istruzione di alto livello/ personale certificato															X
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	78	Concentrazione di affidamento concessi al sistema finanziario		X													
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	79	Modello di gestione dei reati societari (D.Lgs. 231)		X													
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	80	Controlli e verifiche sul rispetto della normativa sulla privacy		X													
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	81	Numero e stima del "danno" delle controversie legali		X													
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	82	Applicazione totale delle semplificazioni ex art. 2435 bis c.c. (bilancio in forma abbreviata)			X												
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	83	Applicazione parziale delle semplificazioni ex art. 2435 bis c.c. (bilancio in forma mista)			X												
KRIs specifici aziendali	1	Concentrazione degli affidamenti concessi dal sistema finanziario		X			X							X			
KRIs specifici aziendali	2	% di utilizzo delle linee di credito		X			X							X			
KRIs specifici aziendali	3	Operazioni di copertura per la protezione dal rischio di tasso d'interesse					X							X			

		KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi									
Categoria	Id	Indicatore	Assesti			Contesto aziendale	Relazioni Esterne			Relazioni Interne						
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili		Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi		
KRIs specifici aziendali	4	% di indebitamento netto complessivo		X				X								
KRIs specifici aziendali	5	Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti		X					X							
KRIs specifici aziendali	6	Fondo accantonamento per svalutazione dei crediti														
KRIs specifici aziendali	7	Rischio di prezzo e disponibilità delle forniture				X					X					
KRIs specifici aziendali	8	Monitoraggio dei prezzi di mercato				X				X		X				
KRIs specifici aziendali	9	Gestione del rischio reputazionale				X			X							
KRIs specifici aziendali	10	Verifiche sul materiale entrante								X					X	
KRIs specifici aziendali	11	Verifiche sulla qualità dei prodotti venduti													X	
KRIs specifici aziendali	12	Verifiche sul livello di servizio prestato ai clienti													X	
KRIs specifici aziendali	13	Verifiche sulla soddisfazione dei clienti									X				X	
KRIs specifici aziendali	14	Investimenti in sicurezza sul posto di lavoro														
KRIs specifici aziendali	15	Verifiche e controlli sulla privacy														
KRIs specifici aziendali	16	Sistemi di gestione e controllo dei rischi ambientali													X	
KRIs specifici aziendali	17	Modello di gestione per la prevenzione dei reati societari (D.Lgs.231)														X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi															
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi										
Categoria	Id	Indicatore	Assetti			Relazioni Esterne			Relazioni Interne						
			Organizzativi	Amministrativi	Contabili	Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto	Struttura organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi	
KRIs specifici aziendali	18	Rischio di perdita di know how per abbandono del personale				X									
KRIs specifici aziendali	19	Livello di dipendenza dalle persone chiave				X									
KRIs specifici aziendali	20	Livello di dipendenza dai clienti chiave				X			X						
KRIs specifici aziendali	21	Perdita di know how per mancanza/insufficienza della documentazione				X									
KRIs specifici aziendali	22	Livello di formalizzazione dei processi di business e delle procedure													
KRIs specifici aziendali	23	Livello di trattamento/elaborazione delle informazioni ("intelligence")													
KRIs specifici aziendali	24	Livello delle competenze												X	
KRIs specifici aziendali	25	Tutela della proprietà intellettuale				X								X	
KRIs specifici aziendali	26	Sistemi interni di controllo e gestione degli ordini/commesse								X				X	
KRIs specifici aziendali	27	Grado di allineamento con le strategie aziendali												X	
KRIs specifici aziendali	28	Processi di comunicazione interni												X	
KRIs specifici aziendali	29	Probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di clienti													X

KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi																					
KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti					KPIs non finanziari (e finanziari) per la previsione della crisi																
Categoria	Id	Indicatore	Assesti Organizzativi		Assesti Contabili	Relazioni Esterne			Relazioni Interne												
			Assesti Amministrativi	Assesti Contabili		Contesto aziendale	Reputazione aziendale	Istituti finanziari	Clienti	Fornitori	Prodotto organizzativa	Processi interni	Struttura dei costi								
KRIs specifici aziendali	30	Probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di partner in affari																			
KRIs specifici aziendali	31	Livello di dipendenza dai fornitori				X															
KRIs specifici aziendali	32	Richieste di garanzie e modalità di pagamento restrittive da parte dei fornitori																			
KRIs specifici aziendali	33	Controversie legali conflitti sindacali																			
KRIs specifici aziendali	34	Equità nelle relazioni con clienti e fornitori																			
KRIs specifici aziendali	35	Equità nelle relazioni interne tra dipendenti																			
KRIs specifici aziendali	36	Lealtà e trasparenza del management							X												
KRIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	1	Posizione finanziaria netta																			X
KRIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	2	Debito finanziario implicito in contratti di leasing finanziario																			X
KRIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	3	Linee di fido disponibili non utilizzate																			X

Design grafico e impaginazione



MERCURIO_{GP}

www.mercuriogp.eu

the 1990s, the number of people in the world who are under 15 years of age is expected to increase from 1.1 billion to 1.5 billion.

As a result of the demographic changes, the number of people in the world who are 65 years of age and older is expected to increase from 250 million in 1990 to 500 million in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developed countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the labor force. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the economy. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the environment. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the social structure. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the political system. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the cultural heritage. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the international relations. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the global economy. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the world's population. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the human development. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the global peace and stability. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

The demographic changes are also expected to have a significant impact on the world's future. The number of people in the labor force is expected to increase from 1.5 billion in 1990 to 2.5 billion in 2025. This increase is expected to be particularly significant in the developing countries.

