



Consapevolezza della necessità di una visione integrata

Dott.ssa Sara Pelucchi



in collaborazione con



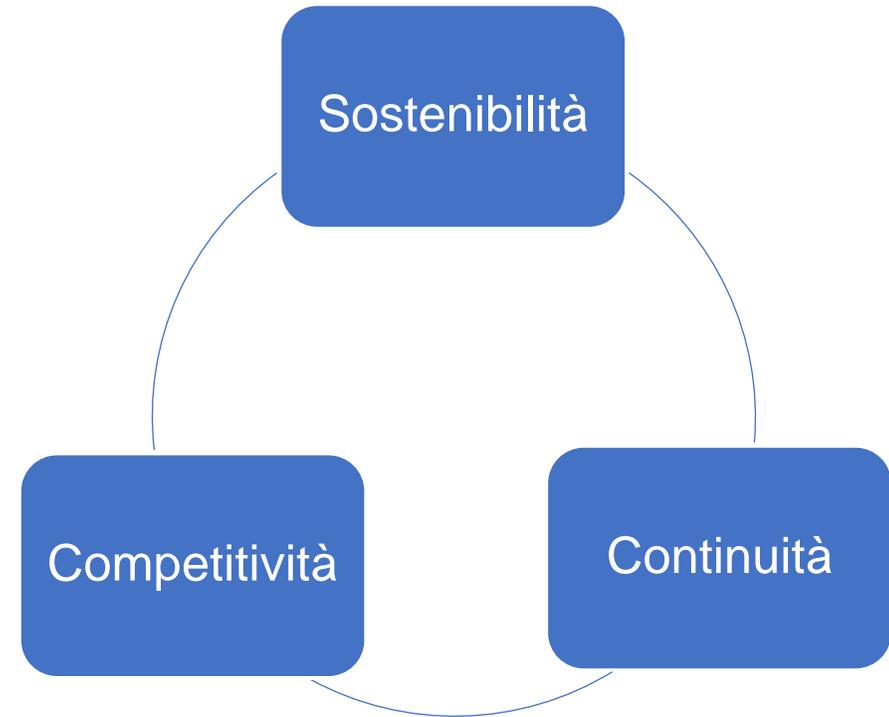
RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI

CONVEGNO 2022

Codice della Crisi e Scenari Futuri

Consapevolezza...

Tutela di interessi generali



Consapevolezza...



Definizioni a confronto

| Sostenibilità: | Continuità |
|--|---|
| La capacità di generare valore nel lungo periodo, secondo valutazioni economiche, sociali e ambientali, tra loro correlate, attraverso le risorse e opportunità disponibili, senza compromettere il futuro delle generazioni che verranno. | La capacità dell'impresa di continuare a svolgere la propria attività nel futuro prevedibile. |

"Generare valore" e "lungo periodo" sono due elementi in comune tra le due definizioni di sostenibilità e di capacità di operare in continuità.

Il concetto di continuità e di sostenibilità si stanno sempre più avvicinando: in un ambiente complesso e con nuovi rischi da governare, tra cui quelli sociali e ambientali, **a fare la differenza sarà lo sviluppo di una cultura integrata di impresa che permetta di indirizzare la strategia e di governare i rischi, per garantire appunto la continuità.**

Visione integrata

Definizione dello "scopo" dell'impresa, connesso a elementi

ECONOMICI

PATRIMONIALI

FINANZIARI

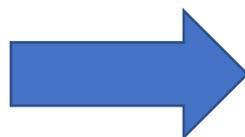
FATTORI "ESG+I"

AMBIENTALI

SOCIALI

DI GOVERNANCE

CAPITALI INTANGIBILI



CORPORATE SUSTAINABILITY

REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

e European Sustainability Reporting
Standard (ESRS)

Visione integrata

Per valutare le prospettive future dell'impresa (ottica forward looking) emerge come sia utile affiancare agli indicatori di natura finanziaria misure di sostenibilità, che si distaccano dalle logiche di bilancio e permettono una valutazione previsionale integrata.

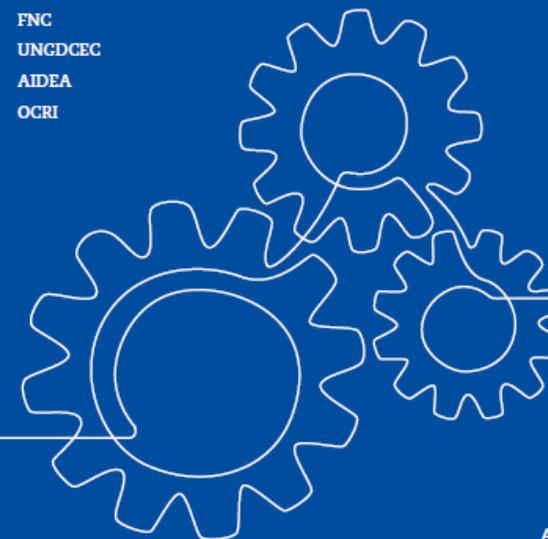
Infatti, la sola considerazione di poste derivanti da documenti contabili potrebbe portare ad una valutazione parziale della capacità dell'impresa di operare in continuità.

I KPI di sostenibilità vanno individuati con attenzione e **permettono il monitoraggio di rischi di diversa natura**, per esempio ambientali, reputazionali, organizzativi e rischi di mercato che possono impattare sulla capacità di successo future dell'impresa.

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

Assetti d'impresa

Art. 2086 c.c. comma 2, introdotto dal D. Lgs 14/2019

"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha 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."

Assetti d'impresa e valore nel lungo periodo

Elementi caratterizzanti gli assetti d'impresa per mantenere / creare valore nel lungo periodo:

- 1) **disponibilità** di informazioni quantitative / qualitative **formalizzate**
 - sistematicità
 - pianificazione
 - controllo di gestione

- 2) **tempestività** delle analisi e ottica "**forward-looking**"
 - digitalizzazione
 - procedure

Assetti d'impresa e valore nel lungo periodo

3) **proporzionalità**: tenere conto delle dimensioni d'impresa → ESRS per PMI

4) **settore**: tenere conto delle specificità di ogni contesto → ESRS di settore

ADEGUATEZZA degli assetti

→ indispensabile una VISIONE INTEGRATA



AFFIDABILITA'

Assetti d'impresa e PMI

Le numerose piccole e medie imprese vanno accompagnate nel percorso di sviluppo di una cultura interna dell' "adeguatezza" degli assetti, avuto riguardo alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e del monitoraggio integrato degli assetti stessi.

Il Quaderno n. 7 OIBR riporta una matrice dettagliata per

- Assetti organizzativi
- Assetti amministrativi
- Assetti contabili
- Relazioni esterne
- Relazioni interne

Individuando specifici KPI presenti negli standard internazionali



Assetti d'impresa e PMI

Nel 2020, il nuovo Codice di Corporate Governance pubblicato da Borsa Italiana contiene la definizione di **successo sostenibile**, cioè

“l’obiettivo che guida l’azione dell’organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per l’impresa”.

Gli amministratori sono chiamati al raggiungimento del successo sostenibile:

- Definendo,
- Implementando e rendendo operativo

il sistema di controllo interno (SCI) e di gestione dei rischi (GR), indicato nel Codice come **“l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l’identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi”.**

ATTENZIONE ALL’IMPLEMENTAZIONE PER LE PMI

Assetti d'impresa e PMI

Relazioni esterne:

- Analisi del contesto aziendale → analisi PEST → fattori politici, economici, sociologici e tecnologici

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 potrebbe influire sul settore?

Quali sono le considerazioni ambientali?

| 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 |

Assetti d'impresa e PMI

Relazioni esterne:

- Reputazione aziendale → analisi della qualità del prodotto/servizio, capacità di ascolto, autenticità

| 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 |

Assetti d'impresa e PMI

Relazioni esterne:

- Rapporti con gli istituti finanziari

| 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 |

- Rapporti con i fornitori

| 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 |

- Rapporti con i clienti

| 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 |

Assetti d'impresa e PMI

Relazioni interne:

- Analisi del prodotto
- Analisi della struttura organizzativa
- Processi interni
- Struttura dei costi →

| 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 |

Composizione negoziata: identikit delle imprese istanti

L'Osservatorio semestrale di Unioncamere sulla Composizione Negoziata della Crisi di impresa ha presentato un'analisi aggiornata al 15 novembre 2022 delle istanze di composizione negoziata avviate a seguito dell'introduzione nel nostro ordinamento della procedura con il D. L 24 agosto 2021, n. 118.

Emerge che il seguente identikit delle imprese che hanno presentato istanza (totali 475, 217 a maggio):

- Il 40% circa delle istanze proviene da Lombardia, Lazio, Emilia-Romagna
- Il 68% delle istanze include la richiesta di applicare misure protettive
- Il 21% delle istanze presentate corrisponde a istanze chiuse, prevalentemente per mancanza di prospettiva di risanamento (52%)
- Il 68% delle imprese istanti è composto da società a responsabilità limitata, il 10% da società per azioni
- Il 63% delle istanze è presentato da imprese con addetti compresi tra 0 e 9; il 25% dei casi gli addetti sono tra 10 e 49
- Il 16% circa delle istanze è relativo a imprese con fatturato superiore a € 5.000.000

Composizione negoziata: identikit delle imprese istanti

Si tratta prevalentemente di PMI, non necessariamente rientranti tra quelle chiamate a nominare l'organo di controllo / revisore dal 2019.

Queste imprese, numerose nel tessuto economico del nostro Paese, sono mediamente caratterizzate, come evidenziato dalla «Relazione illustrativa al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza», da:

- sottodimensionamento;
- capitalismo familiare;
- forte presenza centralizzante dell'imprenditore (poca segregation of duties);
- limitati assetti di corporate governance;
- carenza nel monitoraggio e pianificazione.

Consapevolezza e ruolo dei professionisti

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili devono essere implementati in ottica **integrata**.

Alla luce dell'assetto di impresa, non complesso, che caratterizza le PMI, diventa rilevante il ruolo del professionista per supportare con analisi puntuali l'imprenditore.

Le funzioni pianificazione e controllo di gestione emergono quali funzioni rilevanti a supporto del processo decisionale.

Spesso le PMI sono realtà che esternalizzano la gestione contabile: è essenziale, avendo a disposizione l'informazione, predisporre situazioni infra annuali e previsionali.

Il suggerimento è quello di considerare quanto già presente nel nostro ordinamento, applicabile alle imprese di maggiori dimensioni, e avviare un processo di miglioramento delle realtà medio-piccole, spronando l'adozione di strumenti a supporto dell'imprenditore.

GRAZIE

Dott.ssa Sara Pelucchi

CONVEGNO 2022

Codice della Crisi e Scenari Futuri