

# SEMINARIO

## “LA NUOVA CULTURA DELLA COMPOSIZIONE DELLA CRISI E DELL’INSOLVENZA PER PREVENIRE LE DIFFICOLTÀ, RISANARE L’IMPRESA E RIPARTIRE PIÙ FORTI”

Percorso formativo e di aggiornamento per i professionisti nella materia della crisi d’impresa

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI  
ORDINE DEGLI AVVOCATI  
ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO  
di Genova

### Indicatori e indici della crisi d’impresa

Dott. Fabio Pettinato

*30 aprile 2021*



studio  
tributario  
societario

Pettinato

&

Gibellini

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Le novità introdotte nella legge delega n. 155/2017 - premessa



Al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, **l'art. 13 comma 2 del codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa** (D.LGS. 12 GENNAIO 2019, N. 14, PUBBLICATO SUL Supplemento ordinario alla «Gazzetta Ufficiale» n. 38 del 14 febbraio 2019) ha assegnato il **compito di elaborare gli indici necessari al completamento del sistema dell'allerta** (L. delega 19 ottobre 2017, n. 155).

IL **CNDCEC** elabora **con cadenza almeno triennale**, in riferimento ad ogni tipologia economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., **gli indici di cui al comma 1 che**, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la **sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa**.

Gli indici una volta elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Le novità introdotte nella legge delega n. 155/2017 - premessa



Da evidenziare che prima della riforma fallimentare, vi erano già altri indici per rilevare un possibile stato di crisi per le imprese. Questi indici sono stati implementati dal legislatore con la nuova riforma fallimentare.

- **indici di struttura:** misura la capacità dell'impresa di fronteggiare finanziariamente gli investimenti in immobilizzazioni;
- **indici di liquidità:** va a verificare la solvibilità a breve mediante la predisposizione di indici di liquidità corrente e liquidità immediata;
- **indici di redditività** (ROE/ROI).

## ART. 13 comma 1 – COMPITO CNDCEC E IDENTIFICAZIONE INDICATORI

*«Costituiscono indicatori della crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della **NON** sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e della **ASSENZA** prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la **NON** sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto dall'articolo 24.»*

*In rosso le modifiche normative D.Lgs. 18/10/2020*

**Il sistema dell'allerta, è infatti, basato, in linea con quanto previsto dalla Direttiva UE n. 2019/1023, sugli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore del codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione che costituiscono strumenti di allerta.**

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Condizioni nell'elaborazione degli indici



La norma pone **due condizioni per l'elaborazione degli indici**:

1. che sia possibile **desumere dalle loro risultanze una valutazione unitaria** circa la **sussistenza di un indizio di crisi**;
2. che gli **indici elaborati dal CNDCEC** contengano **quanto meno quelle definiti dal legislatore al comma 1 dell'art. 13**, ossia indici che esprimano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adequatezza dei messi propri rispetto a quelli di terzi.



### MODELLO PRESCELTO E SELEZIONE DEGLI INDICI

Il modello prescelto è da considerarsi un **modello multivariato**, costruito attraverso una **logica combinata** (pluralità di approcci per la combinazione ottimale dei segnali).

Ai fini della selezione degli indici sono stati **presi in considerazione i segnali utilizzati in modo diffuso nella pratica aziendalistica e nei modelli di diagnosi precoce dell'insolvenza aziendale** esaminando una cinquantina di *ratios* riconducibili ai seguenti ambiti gestionali:

- **sostenibilità degli oneri finanziari e dell'indebitamento;**
- **grado di adeguatezza patrimoniale e composizione del passivo per natura delle fonti;**
- **equilibrio finanziario;**
- **redditività;**
- **sviluppo;**
- **indicatori specifici** ritardi nei pagamenti.

### ANALISI MULTIVARIATA E IDENTIFICAZIONE DELLE SOGLIE DI CRITICITA'

L'analisi multivariata degli indici selezionati ha combinato aspetti qualitativi e aspetti quantitativi *data driven* che hanno consentito di esplorare un **numero estremamente elevato di combinazioni**. In particolare, si sono prima definiti per i diversi settori dei modelli di benchmark basati sull'analisi esperta e sugli indici più rappresentativi derivati dalla fase di esplorazione univariata e delle correlazioni. Tali modelli sono stati comparati con migliaia di altri modelli alternativi definiti combinando fino a 5 indici di bilancio secondo una logica supervisionata di combinazioni che massimizzasse l'eterogeneità dei segnali e la copertura delle aree di analisi.

I modelli utilizzati sono quindi un risultato di:

- un'**esplorazione massiva** di migliaia di **modelli alternativi**;
- un'**analisi sistematica** degli **indici** più rappresentativi;
- un'**analisi quantitativa** dei **segnali** più significativi;
- una **selezione logico-qualitativa** supportata dalle evidenze numeriche.

### LIMITI DEGLI INDICI E ASSENZA DI SEGNALI

Dal punto di vista statistico nella stima di determinati parametri è **fisiologica la presenza di errate segnalazioni**, correlata anche alle dimensioni dell'intervallo di confidenza.

Si dicono **errori di primo tipo i «falsi positivi»** ovvero imprese di cui è prevista l'insolvenza che in realtà non vi incorreranno nell'orizzonte temporale considerato e **errori di secondo tipo «falsi negativi»** nel caso di imprese di cui non è diagnosticata la crisi, ma che diverranno insolventi.

La possibile presenza di falsi negativi, e la conseguente assenza di segnali da parte degli indici non esenta dunque gli organi di controllo delle valutazioni di cui all'art 14 CCI (Obbligo di segnalazione Organi di controllo).

**Il discrimine tra le situazioni che debbono essere oggetto di segnalazione ai sensi dell'art. 14 e quelle che, pur se di crisi o pre-crisi, non comportano ancora l'attivazione dell'allerta è costituito da:**

- **non sostenibilità del debito** nei successivi sei mesi;
- **pregiudizio alla continuità aziendale** nell'esercizio in corso, o quanto meno, nei successivi sei mesi;
- **ritardi di pagamento significativi e reiterati.**



# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

## Il sistema degli indici



Sono **indici** che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa, i seguenti:

- **Patrimonio netto negativo;**
- **DSCR** (*Debt service coverage ratio*) a sei mesi inferiore a 1;

Qualora **non sia disponibile il DSCR**, il superamento congiunto delle sogli descritte per i seguenti **cinque indici**:

- 1) **indice di sostenibilità degli oneri finanziari** in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
- 2) **indice di adeguatezza patrimoniale**, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- 3) **indice di ritorno liquido dell'attivo**, in termini di rapporto da *cash flow* e attivo;
- 4) **indice di liquidità**, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
- 5) **indice di indebitamento previdenziale e tributario**, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Il sistema degli indici



## PATRIMONIO NETTO NEGATIVO

È un indice che **trova applicazione per tutte le imprese.**

**Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite legale** per effetto di **perdite di esercizio**, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali. (Art. 2484, co. 4 c.c.).

Tale indice è **rilevabile direttamente dal dato del «patrimonio netto»** cui **sottrarre i «crediti verso soci per versamenti ancora dovuti»**, eventuali dividendi deliberati non ancora contabilizzati. Non si tiene conto dell'eventuale «Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi» indipendentemente dal suo saldo, in linea con quanto disposto dall'art. 2426 co. 1, n. 11-*bis* c.c..

## DSCR

- **Se il patrimonio netto è positivo, si calcola il DSCR** (*Debt service coverage ratio*) **come nella versione più semplificata** e determinato come **rapporto tra i flussi di cassa liberi** previsti nei sei mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale.
- **Se tale indice è superiore ad uno**, vi è la capacità di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di sei mesi. Nei casi in cui vi siano **valori inferiori** si denota invece una **relativa incapacità**.

**Il DSCR è utilizzabile** sono in presenza di dati prognostici non ritenuti affidabili dagli organi di controllo secondo il loro giudizio professionale. La stima del dato prognostico è compito dell'organo amministrativo delegato, attraverso il ricorso agli adeguati assetti. (Norma di richiamo adeguatezza)

Per il calcolo due approcci basati su budget di tesoreria. La scelta tra i due approcci è rimessa agli organi di controllo e dipende dalla qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

DSCR – Metodo di calcolo



## 1° APPROCCIO

Deriva da un budget di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi

- **NUMERATORE:** tutte le risorse disponibili per il servizio al debito, dati dal totale delle entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi, incluse le giacenze iniziali di cassa, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore;
- **DENOMINATORE:** si sommano le uscite previste contrattualmente per il rimborso di debiti finanziari. Con rimborso si intende il pagamento della quota capitale previsto per i successivi sei mesi.

## 2° APPROCCIO

Rapporto tra i flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito attesi nei sei mesi successivi ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo che scade negli stessi sei mesi.

- **NUMERATORE:** vanno inseriti:
  - I flussi operativi al servizio del debito, free cash flow from operations (FCFO) dei sei mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (OIC 10);
  - Disponibilità liquide iniziali;
  - le linee di credito disponibili che possono essere utilizzate nei sei mesi;
- **DENOMINATORE:** è costituito da:
  - pagamenti previsti, per capitale e interessi, del debito finanziario;
  - debito fiscale o contributivo;
  - debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti di fisiologia

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

FCFO Free cash flow from Operations



## Calcolo del FCFO

- MOL (Margine Operativo Lordo desumibile dal CE)
- +/- variazione del capitale circolante netto commerciale
- +/- variazione del Fondo TFR
- +/- investimenti operativi al netto disinvestimenti;
- - imposte

**Flusso di cassa gestione operativa al netto delle imposte**



# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Gli indici di settore



Se il **patrimonio netto** è **positivo** e il **capitale sociale** è **sopra il limite legale** e se il **DSCR non è disponibile** oppure ritenuto **non sufficientemente affidabile** per l'inadeguata qualità dei dati prognostici, **si adottano i seguenti cinque indici**, con soglie diverse a seconda del settore di attività:

1. **Indice di sostenibilità degli oneri finanziari**, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato; misura la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare.
2. **Indice di adeguatezza patrimoniale**, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali; (Art. 13 co. 1 CCI)
3. **Indice di ritorno liquido dell'attivo**, in termini di rapporto da *cash flow* e attivo; misura la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare.
4. **Indice di liquidità**, in termini di rapporto tra attività di breve termine e passivo a breve termine;
5. **Indice di indebitamento previdenziale e tributario**, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

**N.B. Questi 5 indici hanno significato se contemporaneamente utilizzati, fornendo ciascuno**, ove isolatamente considerato, **solo viste parziali di eventuali indizi della crisi**. La valutazione unitaria richiesta dal legislatore richiede perciò il contestuale superamento di tutte le 5 soglie stabilite per tali indici. L'analisi statistica ha portato ad individuare soglie diverse per settori come riportato nella prossima slide.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Soglie indici di settore



I valori-soglia di allerta					
SETTORE	ONERI FINANZIARI /RICAVI	PATRIMONIO NETTO /DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE /PASSIVITÀ BREVE	CASH FLOW /ATTIVO	INDEBITAM. PREV. E TRIB. /ATTIVO
<b>(A) Agricoltura silvicoltura e pesca</b>	2,8%	9,4%	92,1%	0,3%	<b>5,6%</b>
<b>(B) Estrazione; (C) Manifattura; (D) Produzione energia/gas</b>	3,0%	7,6%	93,7%	0,5%	<b>4,9%</b>
<b>(E) Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; (D) Trasmissione energia/gas</b>	2,6%	6,7%	84,2%	1,9%	<b>6,5%</b>
<b>(F41) Costruzione di edifici</b>	3,8%	4,9%	108,0%	0,4%	<b>3,8%</b>
<b>(F42) Ingegneria civile; (F43) Costruzioni specializzate</b>	2,8%	5,3%	101,1%	1,4%	<b>5,3%</b>
<b>(G45) Commercio autoveicoli; (G46) Comm. ingrosso; (D) Distr. energia/gas</b>	2,1%	6,3%	101,4%	0,6%	<b>2,9%</b>
<b>(G47) Commercio dettaglio; (I56) Bar e ristoranti</b>	1,5%	4,2%	89,8%	1,0%	<b>7,8%</b>
<b>(H) Trasporto e magazzinaggio; (I55) Hotel</b>	1,5%	4,1%	86,0%	1,4%	<b>10,2%</b>
<b>(JMN) Servizi alle imprese</b>	1,8%	5,2%	95,4%	1,7%	<b>11,9%</b>
<b>(PQRS) Servizi alle persone</b>	2,7%	2,3%	69,8%	0,5%	<b>14,6%</b>

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Indici di settore - Calcolo



## Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

**NUMERATORE:** interessi e altri oneri finanziari voce C. 17 art. 2425;

**DENOMINATORE:** ricavi netti, ovvero la voce A.1) «Ricavi vendite e prestazioni» dell'art. 2425;

## Indice di ritorno liquido dell'attivo

**NUMERATORE:** patrimonio netto, costituito dalla voce A dello SP Passivo, detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti e i dividendi deliberati;

**DENOMINATORE:** i debiti totali costituiti da tutti i debiti, voce D del passivo dell'art. 2424 c.c. indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti;

## Indice di adeguatezza patrimoniale

**NUMERATORE:** *cash flow* ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (es. ammortamenti, svalutazioni crediti, acc. rischi etc...) dal quale dedurre i ricavi non monetari (es. rivalutazioni partecipazioni e imposte anticipate);

**DENOMINATORE:** totale attivo dello stato patrimoniale

### Indice di liquidità

**NUMERATORE:** l'attivo a breve termine quale risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante, voce C attivo, esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti, voce D attivo;

**DENOMINATORE:** il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti, voce D passivo, esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi, voce E passivo.

### Indice di indebitamento previdenziale o tributario

**NUMERATORE:** l'indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari, D.12 passivo, esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, l'indebitamento previdenziale, voce D.13 passivo, esigibili entro e oltre l'esercizio successivo;

**DENOMINATORE:** l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello stato patrimoniale.

Le imprese che non adottano gli schemi di bilancio di cui agli articoli 2424 e 2425 del c.c., ma adottano i principi contabili internazionali, calcolano le equivalenti voci risultanti dal bilancio, con la precisazione che nel calcolo del Patrimonio netto sono escluse oltre alla riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi, le altre riserve specifiche derivanti dagli IFRS, quali riserve di *fari value*, riserve attuariali, riserva *stock option*, ...). Le imprese che redigono il bilancio con le semplificazioni di cui agli art. 2435-bis e 2435-ter c.c. calcolano gli indici ricorrendo alla situazione contabile usata per la redazione del bilancio considerato che il loro bilancio non può mostrare alcune grandezze necessarie.

**Per le imprese elencate l'applicazione degli indici avviene con regole diverse da quelle generali.**

- **Per le imprese costituite da meno di due anni** l'unico indice che rileva è solo il patrimonio netto negativo. Si applicano gli indici nel caso in cui l'impresa o la società neo costituita sia succeduta ad altra o subentrata ad altra nella conduzione o nella titolarità dell'azienda.
- **Per le imprese in liquidazione**, a condizione che esse abbiano cessato l'attività l'indice rilevante della crisi è rappresentato dal rapporto tra il valore di realizzo dell'attivo liquidabile e il debito complessivo della società. Rilevano comunque la presenza di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti o di un DSCR inferiore ad 1 non è invece indicativa la presenza di un patrimonio netto negativo, che potrebbe derivare da un minor valore di libro degli *assets* rispetto a quanto realizzabile dalla loro liquidazione.
- **Per le Start-up innovative** D.L. 18/10/2012, n. 179 convertito in legge il 17/12/2012, n. 221 e le PMI innovative D.L. 24/01/2015, n. 3, convertito in legge 24/03/2014, n. 33, non possono applicarsi gli stessi indici. Ciò in ragione dell'elevato tasso di insuccesso connaturale al profilo di rischio che caratterizza queste imprese.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

## Altri indicatori dello stato di crisi



Oltre ai precedenti indici, per valutare nell'insieme lo stato di salute dell'azienda il CCI fa riferimento ai seguenti ulteriori indicatori all'art. 13 co. 1 e all'art. 24. **Ritardi nei pagamenti reiterati e significativi** si fa riferimento a:

- Debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo delle retribuzioni.

Assenza delle prospettive di continuità per l'esercizio in corso per cause diverse da probabili insolvenze.



# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

## Periodicità del calcolo degli indici della crisi



**L'Art. 14** richiede che l'organo amministrativo valuti costantemente se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale sia il prevedibile andamento della gestione, e richiede agli organi di controllo la segnalazione tempestiva all'organo amministrativo dei fondati indizi della crisi.

Sul piano sostanziale, tuttavia, la capacità di ciascuna impresa di implementare un adeguato assetto organizzativo che consenta un frequente calcolo degli indicatori di crisi dipende dalla dimensione, dalla complessità e dalla qualità dell'organizzazione aziendale, degli strumenti disponibili e, in ultimo, delle risorse umane impiegate.

**Per la tempestiva istanza di cui all'art. 19 CCI agli OCRI** ovvero per la domanda di accessi alle procedure di regolazione della crisi è fissato con riferimento al superamento nell'ultimo bilancio approvato o comunque per oltre tre mesi, degli indici prima richiamati. In riferimento ai tre mesi di superamento degli indici comporta l'esigenza di una valutazione almeno trimestrale degli stessi. Tale valutazione, in assenza di un bilancio approvato dovrà essere condotta sulla base di una situazione infrannuale, avente natura volontaria, redatta dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario.

In riferimento all'ultimo bilancio approvato è tecnicamente possibile esclusivamente per l'indicatore di patrimonio netto e per gli indici di settore, mentre per il calcolo del DSCR si basa necessariamente su dati di tipo previsionale che devono essere predisposti con cadenze più frequenti.

## MOTIVAZIONE E MODALITA' DI SEGNALAZIONE

**La segnalazione interna all'organo amministrativo da parte degli organi di controllo deve essere motivata. La motivazione deve essere resa avendo riguardo ai fenomeni gravemente sintomatici.**

La motivazione può essere riferita anche da **ulteriori accadimenti straordinari** attesi nei successivi sei mesi o comunque entro la chiusura dell'esercizio in corso, tali da compromettere la sostenibilità del debito ovvero la continuità aziendale. **La segnalazione deve essere tempestiva e fatta per iscritto a mezzo pec.**

Nel termine fissato l'organo amministrativo può presentare anche prima dell'incontro al soggetto segnalante memorie ed osservazioni per dimostrare l'assenza di uno stato di crisi nei termini di rilevanza, che l'organo di controllo deve considerare e valutare fornendo una risposta di accoglimento o di reiezione in tempo utile per il rispetto del termine fissato all'organo amministrativo.

## LIMITI DEGLI INDICATORI

I limiti degli indicatori sono:

- i soggetti selezionati sono unicamente **società di capitali** e non anche le altre imprese commerciali;
- sono state **escluse le microimprese** di cui alla Direttiva 2013/2014 UE;
- **periodo considerato non recentissimo**, soprattutto considerando la modifica dei bilanci in vigore dal 2016;
- **principio di derivazione forzata** (Art. 83 co. 1 TUIR) in vigore dal 2016 che recepisce il criterio di costo ammortizzato.

## INDICI DI CUI AL TERZO COMMA DELL'ART. 13 CCI

*«L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attesta in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo»*

Le principali **ragioni di inadeguatezza degli indici** possono risiedere:

- in una **non precisa classificazione dell'impresa** sulla base dei **codici ISTAT**;
- in una **struttura dell'impresa** che presenti **specifiche peculiarità nel modello business** che rendono gli indici scarsamente significativi.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

## Altre possibili soluzioni



Una possibile soluzione per facilitare il giudizio, ex post, sulle scelte della governance e, in generale, sulla misura delle performance dell'impresa, potrebbe essere quella di ampliare la base informativa affiancando **indici qualitativi (KPIs)** e di **rischio (Kris)**.

### INDICI QUALITATIVI (KPIs) Key Performance Indicators

#### Capitale relazionale

- % delle offerte andata a buon fine/totale offerte emesse;
- tasso di fidelizzazione;
- incidenza insoluti sul totale dei crediti commerciali;
- livello di soddisfazione interna dei dipendenti.

#### Capitale umano

- scolarità del personale;
- % del personale con un'istruzione di alto livello/personale certificato;
- rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale;
- % di utilizzo delle risorse in entrata;
- indice di policompetenza.

#### Capitale intellettuale e strutturale

- % degli investimenti in IT sul fatturato/vendite;
- % degli investimenti effettuati per il risparmio energetico;
- Numero e tipologia delle certificazioni;
- Consumo diretto di energia;
- Totale emissioni di CO2 equivalente.

# INDICATORI E INDICI DELLA CRISI

Altre possibili soluzioni



## INDICI DI RISCHIO (Kris) Key risk indicators

- Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti;
- Gestione del rischio reputazionale;
- Sistemi di gestione e controllo dei rischi ambientali;
- Rischio di perdita *know how* per abbandono del personale;
- Livello di formalizzazione dei processi di business.





studio  
tributario  
societario

*P*ettinato  
— & —  
*G*ibillini