

A.2.15 ISA Italia 330

Le risposte del revisore ai rischi di
errori significativi
identificati e valutati

Oggetto del principio

- Il Principio di Revisione Internazionale (ISA Italia) n. 330 si occupa della **responsabilità del revisore nel progettare e attuare le risposte ai rischi di errori significativi identificati e valutati** dal revisore, in conformità al principio di revisione internazionale n. 315 nella revisione contabile del bilancio

Isa Italia 330 - obiettivo

- L'obiettivo del revisore è quello di **acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati** sui rischi identificati e valutati di errori significativi mediante la definizione e la **messa in atto di risposte di revisione appropriate** a tali rischi.
- **RISCHIO DI REVISIONE** → il rischio che il revisore esprima un **giudizio non corretto** nel caso in cui **il bilancio** sia **significativamente inesatto**. Ricordiamo la formula:

$$AR = IR + CR + DR$$

$$AUDIT RISK = INHERENT RISK + CONTROL RISK + DETECTION RISK$$

Ciclo del rischio



Attività del revisore

- Il revisore deve:
 1. **Progettare e attuare risposte globali per affrontare i rischi valutati di errori significativi a livello di bilancio.**
 2. **Progettare ed eseguire ulteriori procedure di audit** la cui natura, tempistica ed estensione siano basate e rispondano ai rischi valutati di errori significativi a livello di asserzioni.
- Nell'elaborare ulteriori procedure di revisione, il revisore deve sempre **tenere presente il livello di rischio di revisione.**

- Una informazione è significativa se **la sua mancanza o imprecisa rappresentazione può influenzare le decisioni economiche** che gli utilizzatori del bilancio possono prendere sulla base della lettura dello stesso

1. Procedure di validità - Una procedura di audit progettata per **rilevare errori significativi a livello di asserzioni**.

Queste includono:

a) verifiche di dettaglio (sulle classi di operazioni, saldi contabili e informativa)

b) Procedure di analisi comparativa usate come procedure di validità

2. Procedure di conformità - Una procedura di audit progettata per **valutare l'efficacia operativa dei controlli nella prevenzione**, o nella rilevazione e correzione di errori significativi a livello di asserzioni.

- Il revisore deve definire e porre in essere **le risposte generali di revisione per fronteggiare i rischi identificati e valutati di errori significativi a livello di bilancio.**

Le risposte generali di revisione per far fronte ai rischi identificati e valutati di errori significativi a livello di bilancio **includono:**

1. la segnalazione al team di revisione della **necessità di mantenere lo scetticismo professionale**
2. l'assegnazione di **personale più esperto**, persone con **competenze speciali** o l'**impiego di esperti**

Risposte generali di revisione

3. una **maggiore supervisione** del lavoro
4. l'inclusione di elementi aggiuntivi di **imprevedibilità nella selezione delle procedure di revisione** da svolgere
5. apportare **modifiche generali** alla natura, alla tempistica o all'estensione **delle procedure di revisione**

- Le risposte generali di revisione sono influenzate dalla **comprensione dell'ambiente di controllo** da parte del revisore.
- Un ambiente di controllo **efficace** consente al revisore di **avere più fiducia** nel controllo interno e **nell'attendibilità degli elementi probativi**.

Risposte generali di revisione

Per fronteggiare un **ambiente di controllo inefficace**, il revisore può:

- I. **Svolgere un maggior numero di procedure di revisione a fine esercizio** piuttosto che ad una data intermedia
 - II. **Acquisire maggiori elementi probativi mediante procedure di validità**
 - III. **Incrementare il numero di elementi e procedure da includere nella revisione contabile**
- Maggiore uso di procedure che confermino la validità (procedure di validità) e l'affidabilità dei dati (**approccio combinato**).

- Il revisore deve definire e svolgere procedure di revisione **conseguenti** la cui **natura, tempistica ed estensione** sono determinate **in base ed in risposta ai rischi identificati e valutati di errori significativi** a livello di asserzioni.
- In questa fase, il revisore deve:
 1. **Considerare le ragioni alla base della valutazione del rischio di errori significativi a livello di asserzioni per ciascuna classe di operazioni, saldo contabile o informativa, tenendo conto sia del rischio intrinseco che del rischio di controllo**
 2. **Acquisire elementi probativi tanto più persuasivi quanto più alta è la valutazione del rischio di errori significativi**

Approccio di revisione

Il revisore può stabilire che:

1. Per una particolare asserzione, sia possibile far fronte in maniera efficace al rischio identificato e valutato svolgendo **soltanto procedura di conformità → controllo interno efficace**
2. Per asserzioni specifiche, sia appropriato svolgere **unicamente procedure di validità → controllo interno poco efficace**
3. Sia efficace un **approccio combinato**, che preveda quindi l'utilizzo di procedure sia di conformità che di validità.

In ogni caso, il revisore deve definire e svolgere procedure di validità per ciascuna significativa classe di operazioni, saldo contabile o informativa.

Natura delle procedure

- La natura delle procedure di revisione è di primaria importanza per fronteggiare i rischi identificati e valutati
- La natura di una procedura di revisione dipende dalla:
 - **Finalità** (procedure di validità o di conformità)
 - **Tipologia** (ispezione, osservazione, indagine, richiesta di conferma, ricalcolo, riesecuzione, analisi comparativa)

Natura delle procedure

Il livello di rischio identificato e valutato, così come le diverse motivazioni che ne possono stare alla base, **può incidere sulla tipologia delle procedure da svolgere o suggerire una loro combinazione**. Ad esempio:

- In caso di **rischio elevato rispetto ad un contratto**, può essere utile non solo **esaminare il documento ma anche chiedere conferma** della completezza delle clausole alla controparte;
- In caso di **rischio** identificato e valutato come più **basso per l'efficacia dei controlli interni**, possono costituire elementi probativi **sufficienti e appropriati gli esiti delle procedure di conformità** di tali controlli

Tempistica ed estensione

La **tempistica** di una procedura di revisione riguarda:

- Il **momento in cui viene svolta** (a fine esercizio o a data intermedia)
- Il **periodo o la data a cui si riferiscono gli elementi probativi** acquisiti

L'**estensione** di una procedura di revisione riguarda la sua **ampiezza in termini quantitativi**, come, ad esempio:

- Le **dimensioni del campione** prescelto
- Il **numero di osservazioni** effettuate

- La verifica dei controlli interni deve essere effettuata nel **momento specifico**, oppure per **tutto il periodo**, in cui il revisore intenda farvi affidamento.
- **Momento specifico** → **verifica dei controlli sulla rilevazione fisica delle rimanenze di magazzino**
- **Periodo** → **verifica del monitoraggio dei controlli effettuato dall'impresa per la corretta contabilizzazione delle vendite**

Tempistica: revisioni precedenti

- Per utilizzare gli elementi probativi acquisiti tramite procedure di conformità dei controlli eseguite in una precedente revisione, è necessario verificare preliminarmente se siano intervenuti cambiamenti significativi in tali controlli
- **Se si accertano cambiamenti significativi, la verifica dei controlli deve essere rieseguita**
- **Se non sono intervenuti cambiamenti significativi, la verifica dei controlli deve avvenire almeno una volta ogni tre revisioni, avendo comunque riguardo ad effettuare verifiche almeno su alcuni di essi durante ogni revisione**
→ **no controlli in un unico periodo**

Tempistica: revisioni precedenti

- Normalmente gli **elementi probativi acquisiti con procedure di validità svolte nel corso di una precedente revisione non sono utilizzabili** nel periodo amministrativo in esame
- Una possibile **eccezione** è quella, ad esempio, di un **parere legale** acquisito in una precedente revisione in merito ad una questione per la quale non siano intervenute modifiche sostanziali. In questo caso è possibile utilizzare gli elementi probativi acquisiti, anche svolgendo eventualmente procedure di revisione per stabilirne l'attuale rilevanza

Tempistica: data intermedia

- Lo svolgimento di procedure di revisione, di conformità o di validità, in una data intermedia rispetto all'esercizio, **può essere utile in caso di possibili rischi di frode.**
- In questo caso, quando il rischio da fronteggiare è quello di possibili errori intenzionali o di manipolazione dei dati, è **consigliabile svolgere procedure di revisione senza preavviso o comunque in tempi non prestabiliti,** ripetendole in prossimità o a fine esercizio
- Analogamente è opportuno **effettuare procedure di revisione in vari momenti,** non essendo possibile estendere le conclusioni raggiunte ad una data intermedia sino alla fine dell'esercizio

- **Lo svolgimento di procedure di validità ad una data intermedia e la comparazione dei risultati ottenuti con i saldi contabili di fine esercizio può essere efficace, ad esempio:**
 - 1. Per identificare importi che appaiono inusuali**
 - 2. Indagare su tali importi**
 - 3. Svolgere ulteriori procedure di analisi comparativa o verifiche di dettaglio per accertare i motivi degli scostamenti rilevati**

Tempistica: fine esercizio

Alcune procedure possono essere svolte solo a fine esercizio o successivamente. Per esempio:

- Controllo della corrispondenza del bilancio con le registrazioni contabili;
- Esame delle rettifiche apportate nel corso della redazione del bilancio;
- Altre procedure per fronteggiare il rischio che, a fine esercizio, l'impresa possa aver stipulato contratti di vendita/acquisto non corretti o che le operazioni non siano state effettivamente concluse

Nel caso di imprese di dimensioni ridotte **molte delle procedure di controllo interno possono non essere attuate**. In questi casi:

- Può essere più efficiente svolgere **procedure di revisione** che siano **principalmente** procedure di **validità**;
- Molto più raramente, l'assenza totale delle attività di controllo potrebbe rendere impossibile l'acquisizione di elementi probativi sufficienti ed appropriati

Le procedure di conformità sono test dei controlli. In pratica il revisore deve:

- **Progettare ed eseguire test dei controlli per ottenere elementi probativi sufficienti e appropriati sull'efficacia operativa dei controlli stessi**
- **L'ISA ci dice che è necessario testare i controlli per l'efficacia operativa quando vogliamo ottenere conforto da tali controlli in merito all'attendibilità di dati e informazioni, o quando le sole verifiche sostanziali non fornirebbero prove sufficienti a livello di asserzioni**

Le procedure (test) di conformità devono essere **svolte solo su quei determinati controlli che il revisore ha stabilito siano adeguatamente configurati per prevenire, individuare e correggere eventuali errori significativi**. Anche test non concepiti come procedure di conformità possono fornire elementi probativi sull'efficacia operativa dei controlli, come ad esempio:

- Indagini sull'**utilizzo del budget** da parte della direzione
- Analisi del **raffronto** da parte della direzione **tra spese previste ed effettive**
- Esame dei rapporti relativi all'**analisi degli scostamenti** tra dati previsti ed effettivi

- Test dei controlli

La **natura** di un test di controllo può essere:

- **Richiesta e conferma**
- **Ispezione**
- **Osservazione**
- **Ricalcolo e riesecuzione**

- Test dei controlli

Il revisore deve inoltre ottenere prove su:

- 1. In che modo i controlli sono stati applicati** nei periodi pertinenti durante il periodo di audit
- 2. La coerenza** con cui sono stati applicati; e
- 3. Da chi o con quale mezzo** sono stati applicati.

Procedure di validità

Prove sostanziali **devono essere eseguite per ogni classe materiale di transazioni, saldo contabile e informativa.** Includono test di dettagli di classi di transazioni, saldi dei conti e/o procedure analitiche sostanziali, indipendentemente dai rischi identificati e valutati di errori significativi. **Ciò dipende dal fatto che:**

- 1. La valutazione del rischio da parte del revisore è soggettiva, quindi può non indentificare tutti i rischi;**
- 2. Ci sono limiti intrinseci nel controllo interno, che includono possibili forzature dei controlli da parte della direzione**

Per rischi significativi dobbiamo eseguire procedure sostanziali che rispondano specificamente a tali rischi. Se scegliamo di eseguire solo **procedure sostanziali sui rischi chiave**, dobbiamo includere **test dei dettagli**. I Test di dettaglio includono:

1. Richiesta e conferma
2. Ispezione
3. Osservazione
4. Ricalcolo e riesecuzione

Dobbiamo anche considerare se le **procedure di conferma esterne** debbano essere eseguite come procedure di audit. Principalmente si applicherebbero nel rispondere ai **rischi che comportano la verifica di:**

- Saldi bancari
- Crediti verso clienti e relative condizioni
- Giacenze di magazzino detenute presso terzi
- Titoli e partecipazioni custoditi presso terzi
- Debiti verso istituti di credito e altri debiti finanziari
- Debiti verso fornitori e relative condizioni

- **Valutare se il bilancio nel suo complesso, inclusa la relativa informativa, risulti correttamente rappresentato, significa considerare se lo stesso rifletta l'appropriata classificazione e descrizione delle informazioni finanziarie relative all'impresa, nonché la forma, i criteri di redazione ed il contenuto del bilancio, della nota integrativa e delle altre informazioni allegata di informazione finanziaria applicabile**

E' necessario considerare:

- **appropriatezza della terminologia** utilizzata
- **quantità di dettagli** forniti
- **classificazione delle voci** nei prospetti
- **basi di determinazione degli importi** iscritti

Il revisore deve quindi eseguire le **procedure di revisione per valutare se la presentazione generale dei rendiconti finanziari sia conforme** al quadro di informazione finanziaria applicabile

- **La revisione di bilancio è un processo cumulativo ed iterativo**
- Man mano che il revisore svolge le procedure di revisione pianificate, gli elementi probativi che acquisisce possono indurlo a modificare natura, tempistica ed estensione di altre procedure

Inoltre **il revisore non può assumere che un caso di frode o errore** dovuto a comportamento o evento non intenzionale **sia un fatto isolato**, quindi:

- Sulla base delle procedure di audit eseguite e degli elementi probativi acquisiti, il revisore **deve verificare se le valutazioni dei rischi rimangono appropriate;**
- **Concludere se sono state ottenute prove adeguate e sufficienti** sulla base del suo giudizio (influenzato da molti fattori, inclusa la comprensione dell'impresa e del suo ambiente)

Il revisore deve **includere nella documentazione di audit:**

- 1. Risposte generali per affrontare i rischi valutati, compresa la natura, la tempistica e l'estensione delle ulteriori procedure di audit svolte**
- 2. I risultati delle procedure di audit (test dei controlli/sostanziali), comprese le conclusioni laddove queste non siano altrimenti chiare**
- 3. Se il revisore prevede di fare affidamento sui test dei controlli per valutare il rischio, la documentazione deve comprendere le conclusioni raggiunte sul ricorso a tali controlli**

- **NOTA BENE: la forma e l'estensione della documentazione di audit sono una questione di giudizio professionale ed è influenzata dalle dimensioni, dalla natura e complessità dell'impresa e del suo controllo interno, disponibilità di informazioni dall'impresa e metodologia e tecnologia di audit utilizzate nel processo di revisione.**

La documentazione di audit **dovrebbe includere:**

- 1. Obiettivo → Mostrare lo scopo del test, collegando in modo specifico una delle asserzioni di audit definite in ISA 315 (manifestazione, completezza accuratezza, competenza, classificazione)**
- 2. Lavoro svolto → Registrazione dei dettagli del test di audit specifico eseguito, comprese la dimensione del campione e il metodo di selezione**

- 3. Risultati → Non è sufficiente affermare che sono stati testati 10 articoli e che erano tutti a posto. È necessario chiarire quali 10 elementi sono stati esaminati e includere un segno di spunta che mostri esattamente quale lavoro di controllo è stato eseguito su di essi.**
- 4. Valutazione → Registrazione dei dettagli sull'impatto di eventuali errori rilevati**

5. conclusione → Confermare se l'obiettivo di revisione è stato raggiunto o meno. Le carte di lavoro devono inoltre documentare chi ha eseguito il lavoro di revisione e la data in cui il lavoro di revisione è stato completato. Dovrebbero inoltre indicare chi ha esaminato il lavoro di revisione e la data della revisione.

A.2.16 – ISA Italia 402

Considerazioni sulla revisione contabile
di un'impresa che esternalizza attività
avvalendosi di fornitori di servizi

- La **responsabilità del revisore dell'impresa utilizzatrice** (di servizi forniti da imprese esterne) è quella di **acquisire elementi probativi** sufficienti ed appropriati.

- **Vengono approfondite le modalità di applicazione dei principi ISA Italia 315 e 330 al fine di acquisire una comprensione dell'impresa utilizzatrice che sia sufficiente ad identificare e valutare i rischi di errori significativi nonché a definire e svolgere procedure di revisione conseguenti in risposta ai rischi.**

Nella realtà operativa **sono molte le piccole e medie imprese** e, talvolta, anche le imprese di maggiori dimensioni, **che si rivolgono a fornitori esterni per svolgere determinati servizi contabili e amministrativi**

Servizi esternalizzati

- servizi **di natura amministrativo-contabile** (tenuta della contabilità aziendale o parte di essa)
- servizi **di natura tributaria** (calcolo della fiscalità corrente e differita)
- servizi **afferenti al costo del lavoro** (elaborazione delle buste paga, gestione dei processi per l'elaborazione dei modelli di calcolo mensili e annuali per gli adempimenti di natura fiscale, previdenziale e contributiva relativi al costo del lavoro)

- **Anche nel caso estremo in cui la società abbia totalmente esternalizzato la tenuta della sua contabilità** compresa la redazione del bilancio di fine esercizio,
 - 1. la direzione dell'impresa e, ove appropriato, i responsabili delle attività di governance restano responsabili della redazione di tale documento**
 - 2. il revisore è responsabile di esprimere un giudizio professionale su di esso.**

Situazione attuale

- Con l'introduzione dei **nuovi limiti per la revisione legale dei conti**, così come previsto dalla nuova normativa relativa alla crisi d'impresa, **moltissime società di piccole e piccolissime dimensioni si troveranno assoggettate a revisione legale.**
- **Queste società sono, di norma, seguite in tutto e per tutto da professionisti** (singoli, studi, studi associati, società di servizi etc.) i quali ne tengono la contabilità, e forniscono loro consulenza fiscale e amministrativa.

Obbligo della revisione legale

- L'art. 379 del codice della crisi di impresa, come modificato dal D.L. 55/2019, dispone l'obbligo di revisione legale nel caso di superamento per due esercizi consecutivi di **soltanto uno** dei seguenti limiti:
 1. Totale Attivo → 4 milioni
 2. Totale Ricavi → 4 milioni
 3. N. medio dipendenti → 20

- I servizi prestati **sono rilevanti** ai fini della revisione contabile del bilancio di un'impresa utilizzatrice **qualora** tali servizi **siano parte del sistema informativo dell'impresa utilizzatrice**.
- La natura e l'estensione del lavoro da svolgere da parte del revisore dell'impresa utilizzatrice dipendono dalla natura e dalla rilevanza di tali servizi per l'impresa e dalla loro pertinenza ai fini della revisione contabile.
- Il principio non si applica ai servizi forniti dagli istituti finanziari che si limitano all'elaborazione delle operazioni espressamente autorizzate dall'impresa.

Ai fini della rilevanza è necessario che i servizi prestati da un fornitore ed i controlli su di essi non solo siano parte del sistema informativo dell'impresa utilizzatrice, ma vi siano inclusi anche i processi aziendali correlati, andando così a rivestire un ruolo significativo nell'ambito dell'informativa finanziaria che tale impresa deve elaborare e presentare secondo le disposizioni previste dal quadro normativo di riferimento.

- I principi di revisione vigenti hanno disciplinato tale circostanza fornendo considerazioni che il soggetto incaricato di svolgere la revisione legale deve applicare, nello svolgimento delle proprie attività, al fine di **acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati nei casi in cui l'impresa utilizzatrice esternalizzi attività avvalendosi di uno o più fornitori di servizi.**

- In particolare il **principio di revisione ISA 402 affronta le modalità con cui il revisore deve «acquisire una comprensione dell'impresa utilizzatrice, incluso il suo sistema di controllo interno»** e le modalità attraverso le quali il revisore deve **«identificare e valutare i rischi di errori significativi nonché definire e svolgere procedure di revisione conseguenti** in risposta a tali rischi» qualora l'impresa che ha conferito l'incarico abbia esternalizzato attività ritenute rilevanti ai fini della revisione contabile che egli deve svolgere.

- **Questo principio di revisione, pertanto, va ad approfondire le modalità con cui il revisore dell'impresa utilizzatrice applica gli ISA Italia n. 315 (L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera) e n. 330 (Le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati) al contesto in cui sono presenti entità terze le cui attività vanno ad incidere sul lavoro e sulle responsabilità del revisore.**

Obiettivi del revisore

- In termini generali, il revisore deve acquisire una **comprensione della natura e della rilevanza dei servizi forniti dall'entità terza** e del loro effetto sul controllo interno dell'impresa. Tale aspetto **può** condurre il revisore, se ritenuto necessario, a **richiedere al fornitore di servizi o al suo revisore legale un'apposita relazione** contenente la **descrizione della configurazione dei propri controlli e sulla loro efficacia operativa diretti a garantire la correttezza e affidabilità dei servizi erogati, ovvero, recarsi presso il fornitore stesso** o consultare le registrazioni tenute in formato elettronico dallo stesso, **per svolgere specifiche procedure di revisione.**

- **I fornitori di servizi, dal canto loro, dovranno gestire gli effetti, sia in termini di rivisitazione del mandato professionale che di organizzazione interna, e disciplinare adeguatamente nella lettera di incarico i casi in cui la società conferente abbia incaricato un revisore legale, prevedendo le modalità, i tempi e i costi di un eventuale dell'accesso nei propri locali da parte del revisore.**

Acquisire la comprensione dei servizi prestati

Il revisore deve **comprendere con quali modalità l'impresa utilizzatrice esternalizza attività**, e quindi:

1. **la natura dei servizi e la loro rilevanza per l'impresa utilizzatrice** (incluso l'effetto sul suo sistema di controllo interno)
2. **la natura e la significatività delle operazioni elaborate dal fornitore** o dei processi relativi alla contabilizzazione o alla predisposizione dell'informativa finanziaria
3. **il livello di interazione tra le attività del fornitore e quelle dell'impresa**
4. **la natura del rapporto tra impresa e fornitore**

1. Natura dei servizi prestati

Queste informazioni possono essere reperite:

- **dall'analisi del contratto** o accordo sottoscritto tra impresa utilizzatrice e fornitore di servizi e successivamente dall'analisi di eventuali manuali operativi e **relazioni periodiche sui servizi prestati**
- può essere utile la **conoscenza del fornitore di servizi, acquisita** da parte del revisore dell'impresa utilizzatrice mediante esperienze precedenti, per esempio **nel corso di altri incarichi di revisione**, soprattutto nei casi di servizi e controlli altamente standardizzati

2. Natura e significatività delle operazioni

- **Un fornitore di servizi può stabilire direttive e procedure che influiscono sul controllo interno dell'impresa utilizzatrice.** La rilevanza dei controlli del fornitore di servizi rispetto a quelli dell'impresa utilizzatrice dipende dalla natura e la significatività delle operazioni che quest'ultimo elabora per conto dell'impresa utilizzatrice.
- **In alcune situazioni, le operazioni elaborate dal fornitore di servizi non sono significative ma può esserlo la natura delle operazioni elaborate (si pensi ai servizi prestati per adempiere correttamente agli adempimenti di natura fiscale e previdenziale)**

3. Livello di interazione

- Il livello di interazione è la misura della capacità dell'impresa utilizzatrice di porre in essere controlli efficaci diretti a verificare la correttezza delle attività svolte dal fornitore di servizi.
- Ad esempio, esiste un alto livello di interazione quando le operazioni eseguite dal fornitore di servizi sono autorizzate dall'impresa utilizzatrice e successivamente elaborate e contabilizzate dal fornitore.
- Esiste, invece, un basso livello di interazione qualora il fornitore di servizi rileva – oppure, sin dall'inizio – registra, elabora e contabilizza le operazioni dell'impresa utilizzatrice. In tali circostanze l'impresa utilizzatrice può non essere in grado di mettere in atto, al suo interno, controlli efficaci su tali operazioni, ovvero può scegliere di non metterli in atto, e può fare affidamento sui controlli esistenti presso il fornitore di servizi

4. Natura del rapporto

Il **contratto** o l'accordo **sul livello dei servizi** tra l'impresa utilizzatrice ed il fornitore di servizi possono **contemplare aspetti quali**:

- **le informazioni** da fornire all'impresa utilizzatrice **e le responsabilità per la rilevazione delle operazioni** in relazione alle attività poste in essere dal fornitore di servizi;
- **l'eventuale indennizzo** da corrispondere all'impresa utilizzatrice **in caso di inadempimenti** relativi alla prestazione;
- **se il fornitore di servizi fornirà una relazione sui propri controlli**;
- **se il revisore dell'impresa utilizzatrice abbia diritto di accedere alle registrazioni contabili dell'impresa utilizzatrice tenute dal fornitore di servizi e alle altre informazioni necessarie allo svolgimento della revisione contabile**;
- **se l'accordo consenta la comunicazione diretta tra il revisore dell'impresa utilizzatrice e il revisore del fornitore di servizi.**

Il revisore deve:

- **valutare la configurazione e la messa in atto dei controlli** rilevanti presso l'impresa utilizzatrice che riguardano i servizi prestati dal fornitore
- **stabilire se sia stata acquisita una comprensione sufficiente della natura e della rilevanza dei servizi prestati dal fornitore**, nonché del loro effetto sul controllo interno dell'impresa utilizzatrice rilevante ai fini della revisione contabile

L'impresa utilizzatrice può stabilire controlli sui servizi del fornitore, che possono essere verificati dal revisore dell'impresa stessa, e che possono consentire al revisore di concludere che tali controlli operino efficacemente per alcune o per tutte le relative asserzioni, a prescindere dai controlli in essere presso il fornitore di servizi

Il 17 gennaio 2020 il CNDCEC ha pubblicato il documento “La revisione legale nelle «nanoimprese», Riflessioni e strumenti operativi”, nel quale una parte significativa è dedicata agli aspetti applicativi del Principio ISA Italia 402.

Nel documento vengono identificati **cinque «strumenti» da utilizzare per la revisione legale** in aziende che esternalizzano il servizio di contabilità:

- 1. Lettera di attestazione**
- 2. Albero decisionale**
- 3. Questionario di comprensione dei servizi prestati**
- 4. Memorandum di comprensione delle attività svolte**
- 5. Lettera di incarico professionale**

1. Lettera di attestazione

- **Contiene riferimenti specifici** alle comunicazioni ricevute dalla società soggetta a revisione **in merito a frodi ed errori**
- **Fornisce** al revisore **attestazione scritta di un aspetto significativo** ai fini della redazione del bilancio
- **Non sostituisce** tuttavia **i necessari controlli**

2. Albero decisionale

- **Fornisce indicazioni per comprendere come l'impresa usufruisce dei servizi di contabilità**
- **Le informazioni acquisite sono particolarmente utili al revisore per impostare i controlli e valutare i rischi di errori significativi**

3. Questionario di comprensione dei servizi

Documento **valido, soprattutto nel caso di primo incarico, al fine di:**

- **Identificare e localizzare il fornitore** dei servizi
- **Approfondire le modalità di prestazione** degli stessi, utile per una corretta valutazione della loro significatività per il bilancio della società utilizzatrice
- **Apprezzare e valutare il livello di interazione** tra le attività del fornitore di servizi e quelle della società utilizzatrice

Consente di acquisire e formalizzare le informazioni relative al fornitore di servizi, ed in particolare:

- Le strutture amministrative
- Le attività di chiusura del bilancio
- Le principali scritture di assestamento
- Le modalità di definizione dei dati di bilancio

5. Lettera di incarico professionale

Documento a **duplice valenza**:

- 1. Definisce il perimetro dell'incarico** affidato al prestatore di servizi (contabilità, consulenza fiscale, consulenza del lavoro ...)
- 2. Fornisce al revisore un riscontro pratico e sostanziale di quanto ivi affermato**

Procedure alternative

Se il revisore non è in grado di acquisire una comprensione sufficiente dell'impresa utilizzatrice deve:

- **acquisire il report di tipo 1 o di tipo 2, (redatto secondo il principio ISAE 3402) se disponibile**
- **contattare il fornitore di servizi per ottenere specifiche informazioni**
- **svolgere direttamente presso il fornitore le procedure che gli permettano di ottenere informazioni necessarie per comprendere il controllo interno**
- **utilizzare il lavoro di un altro revisore che gli fornisca le informazioni necessarie.**

Cos'è l'ISAE 3402

- L'ISAE 3402 è uno **standard di garanzia sviluppato per consentire** agli esperti contabili pubblici **di pubblicare un report per l'utilizzo da parte delle organizzazioni e dei loro revisori**. Esamina i controlli all'interno di un'organizzazione di servizi che possono avere un impatto o essere parte del sistema di controllo interno dell'organizzazione aziendale sui report finanziari.
- Inoltre, l'Assurance Report ISAE 3402 è **emesso da revisori indipendenti incaricati di valutare la descrizione, la progettazione e l'efficacia operativa dei controlli best practices**.

La relazione di tipo 1

La relazione di tipo 1 **comprende:**

- **una descrizione predisposta dalla direzione del fornitore di servizi** riguardante il suo sistema organizzativo, **gli obiettivi di controllo e i relativi controlli configurati e messi in atto ad una data specifica;**
- **una relazione emessa dal revisore del fornitore di servizi** con l'obiettivo di fornire una ragionevole sicurezza, **che includa il proprio giudizio** sulla descrizione del sistema organizzativo, **degli obiettivi di controllo e dei relativi controlli del fornitore di servizi,** nonché sull'idoneità della configurazione di tali controlli ai fini del conseguimento degli obiettivi di controllo prestabiliti.

La relazione di tipo 2

La relazione di tipo 2 comprende:

- **una descrizione predisposta dalla direzione del fornitore di servizi, riguardante il suo sistema organizzativo, gli obiettivi di controllo e i relativi controlli configurati e messi in atto ad una data specifica ovvero nel corso di un periodo prestabilito e, in alcuni casi, la loro efficacia operativa nel corso del periodo prestabilito;**
- **una relazione emessa dal revisore del fornitore di servizi con l'obiettivo di fornire una ragionevole sicurezza, che includa:**
 - **il proprio giudizio** sulla descrizione del sistema organizzativo, degli obiettivi di controllo e dei relativi controlli del fornitore di servizi, nonché sull'idoneità della configurazione di tali controlli ai fini del conseguimento degli obiettivi di controllo prestabiliti e sulla loro efficacia operativa;
 - **una descrizione delle procedure di conformità svolte dal revisore del fornitore di servizi ed i relativi risultati.**

Per stabilire la sufficienza e l'appropriatezza degli elementi probativi forniti da una relazione di tipo 1 o di tipo 2, il revisore deve potersi ritenere soddisfatto in merito a:

- **competenza professionale del revisore del fornitore** nonché della sua indipendenza rispetto al fornitore
- **adeguatezza dei principi utilizzati** per l'emissione della relazione

Criticità operative

- **Nella pratica le relazioni citate dal principio ISA Italia 402 risultano essere strumenti poco diffusi**, a volte neanche previsti dal contratto di fornitura dei servizi
- La produzione e l'acquisizione dei **documenti previsti nelle linee guida suggerite dal CNDCEC** possono, tuttavia, costituire una **utile base di partenza**
- Rimane **indispensabile utilizzare procedure di revisione di tipo sostanziale**, da svolgere nella sede aziendale e in quella del prestatore di servizi (consultazioni, ispezioni documentali, verifiche contabili ...)

- **Fondamento dell'intera attività di revisione è il requisito di indipendenza**, a sua volta strettamente connesso al concetto di rete professionale (art. 1, comma 1, lett. I) del D.Lgs. n. 39/2010)
- Questi elementi costituiscono la **sfera personale del revisore** e la loro costante analisi risulta imprescindibile affinché sia **garantito quell'atteggiamento di scetticismo professionale (par.1 5, ISA 200) proprio del soggetto che agisce in modo imparziale** al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati (**etica**)

Il requisito dell'indipendenza sancito dall'art. 10 del D. Lgs. n. 39/2010 dispone:

- 1. Il divieto assoluto per il revisore (e i componenti dell'eventuale team) di far parte dell'organo direzionale e di ricoprire qualsiasi ruolo avente potere decisionale all'interno della società sottoposta al suo controllo (art. 2399 e 2409 c.c.)**
- 2. Tale divieto è esteso a «... qualsiasi persona fisica in grado di influenzare [...] indirettamente l'esito della revisione legale»**

- Il riferimento a «qualsiasi persona» **comprende, ovviamente, anche professionisti, periti esterni e collaboratori, di cui il revisore potrebbe avvalersi o che comunque intrattengono rapporti con la società sottoposta a controllo.**
- **Ne fanno parte, quindi, a pieno titolo, tutti i professionisti presso i quali sono state esternalizzate le attività oggetto del principio ISA 402.**

Duplici aspetti del principio di indipendenza:

- 1. Indipendenza «mentale» del revisore, di natura soggettiva e che si esplica nel suo atteggiamento** improntato ai criteri di integrità, obiettività, diligenza e competenza, riservatezza e comportamento professionale
- 2. Indipendenza «esterna» del revisore** (*independence in appearance*, secondo il codice IFAC) **di natura oggettiva: assenza di circostanze che possano indurre un terzo ragionevole e informato a dubitare dell'operato del revisore**

Conseguenze pratiche:

- **Non può essere rispettoso del requisito di indipendenza il revisore di una società che sia al tempo stesso socio o collaboratore dello studio professionale al quale sono stati esternalizzati i servizi**
- **La verifica costante e puntuale del requisito non può essere avulsa dal concetto di «rete», che lo stesso D. Lgs. 39/2010 intende quale entità più ampia rispetto alla persona del revisore o dei componenti del team**

Conseguenze pratiche:

- **La verifica** del rispetto del requisito di indipendenza **deve** quindi **incentrarsi anche sui rapporti personali e considerare profili economico-sociali che possono collegare la figura del revisore ai soggetti «esterni»** e metterne in dubbio la credibilità
- Deve ulteriormente essere considerata la **problematica del compenso spettante al revisore**, in funzione del maggior lavoro necessario e della relativa onerosità per le imprese

Il revisore deve:

- **stabilire se nelle evidenze tenute presso l'impresa siano disponibili elementi probativi sufficienti ed appropriati** in merito alle asserzioni di bilancio oggetto d'esame
 - in caso contrario –
- **svolgere procedure di revisione** al fine di acquisire elementi probativi ed appropriati, **o in alternativa, avvalersi di un revisore esterno** che svolga per suo conto tali procedure.

Quando la valutazione del rischio include l'aspettativa di efficacia operativa dei controlli del fornitore, il revisore deve acquisire elementi probativi sull'efficacia operativa di tali controlli attraverso uno o più delle seguenti procedure:

- **acquisire il report di tipo 2 (se disponibile)**
- **svolgere procedure di conformità appropriate presso il fornitore**
- **avvalersi di un altro revisore per lo svolgimento, per suo conto, delle procedure di conformità dei controlli presso il fornitore**

- **Il revisore deve svolgere indagini presso la direzione dell'impresa qualora il fornitore abbia comunicato (o l'impresa è venuta a conoscenza) fatti relativi a frodi, non conformità a leggi e regolamenti o errori non corretti che influiscono sul bilancio dell'impresa.**

- **Il revisore non è in grado di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati in merito ai servizi (rilevanti ai fini della revisione del bilancio) prestati dal fornitore.**
- Giudizio con modifica**

- **Giudizio senza modifiche → Il revisore non deve fare riferimento al lavoro svolto dal revisore del fornitore** (salvo che non sia chiesto da leggi o regolamenti).
- **Se richiesto da leggi specifiche, la relazione deve indicare che il riferimento non attenua la sua responsabilità per il giudizio di revisione espresso.**

B.5.1 - Analisi strategico-competitiva dell'impresa: analisi interna ed esterna

Concetti generali e introduzione alla
teoria di creazione del valore condiviso

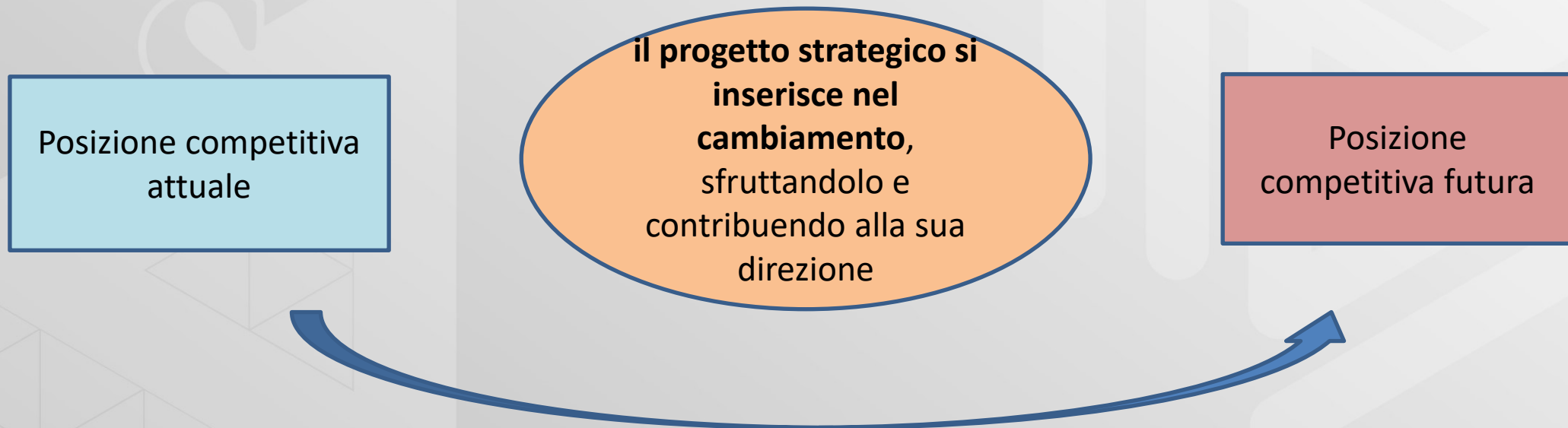
- La **strategia** (o anche progetto strategico) consiste in un insieme di **scelte** e di **conseguenti azioni** relative in modo diretto e specifico al rapporto tra impresa e ambiente esterno.
- Poiché l'impresa vive in un ambiente competitivo, la strategia diventa **un insieme di scelte su come si intende affrontare la competizione e su come si intende acquisire dei vantaggi** rispetto ai concorrenti (o annullare i vantaggi dei concorrenti)

Pressione competitiva

La pressione competitiva - intensità competitiva - dipende:

1. dal numero dei concorrenti
2. dall'aggressività dei concorrenti (investimenti diretti per rafforzare la posizione competitiva)

→ E' IMPORTANTE COMPRENDERE LA NATURA DEI CAMBIAMENTI CHE SI DEVONO FRONTEGGIARE



I **cambiamenti nel sistema competitivo** possono avere diversa natura, in relazione alla:

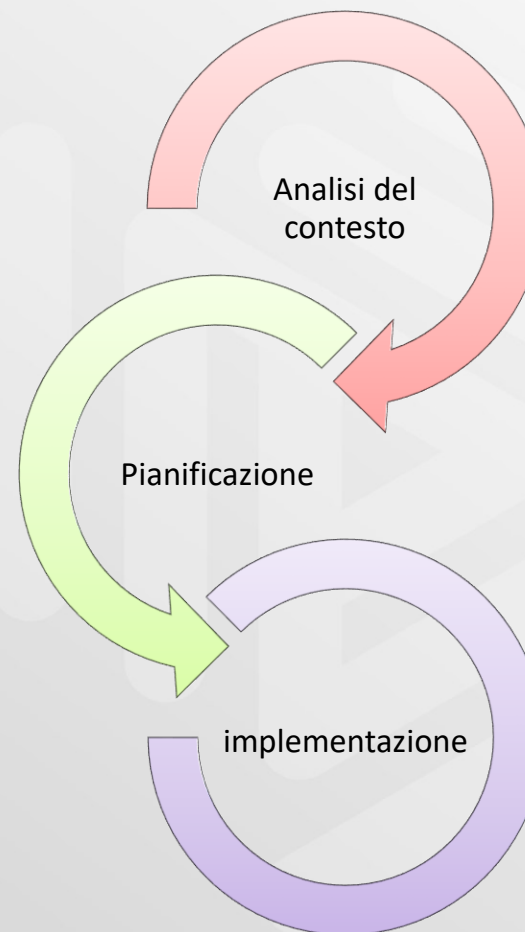
- a) **Prevedibilità** dei cambiamenti → la prevedibilità di un cambiamento dipende dallo stato della conoscenza - informazione di cui si dispone
- b) **Novità** dei cambiamenti → sono applicabili conoscenze - capacità già acquisite?

Rischio elevato se:

- **Poche informazioni**
- **Cambiamento veloce**
- **Alto grado di novità**

Analisi strategica e strategia

- Condurre un'analisi strategica è cosa diversa dall'elaborare una strategia. **L'analisi è strumentale alle scelte strategiche** e alla loro implementazione.
- analisi strategica consiste in **logiche e strumenti** analitici per l'elaborazione di un progetto strategico →



Il controllo strategico

È il
**monitoraggio
continuo:**

- Della validità delle **scelte strategiche**
- Della **coerenza** dell'implementazione strategica

Il progetto strategico

L'analisi strategica complessiva dell'impresa si articola secondo un **disegno strategico** che:

- dipende dalle **caratteristiche dell'impresa**
- include le **valutazioni economico-finanziarie**
- si articola in **tre livelli**:
 1. Strategia **istituzionale**
 2. Strategia **corporate**
 3. Strategia **competitiva di area**

I tre livelli della strategia

strategia istituzionale	strategia corporate	strategia di area
<p>insieme di scelte strategiche riguardanti la “forma” istituzionale dell’impresa”</p> <ul style="list-style-type: none">• modello di governance (tradizionale, duale, monistico);• forma societaria (s.p.a, s.r.l.);• soci;• cda;• fare impresa• ecc.	<p>insieme di scelte strategiche riguardanti l’azienda nel suo complesso</p> <ul style="list-style-type: none">• scelta degli spazi competitivi;• scelta del grado di integrazione;• scelta aree geografiche;• scelte relative alle risorse	<p>insieme di scelte strategiche relative alla posizione dell’impresa nella singola area competitiva</p> <p>→ ad ogni area corrisponde una strategia</p>

L'analisi strategica utilizza:

Strumenti logico analitici

SWOT ANALYSIS



Informazioni di vario genere

- Formalizzate (Fondo monetario, Banca d'Italia, BCE, Istat, Censis, OECD, Unione Europea, Confindustria, Università....)
- Non formalizzate (pubblicitaria, Internet...)

La formulazione della strategia



Individuazione del vantaggio strategico

Il vantaggio competitivo nasce dal **valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti**, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta per crearlo

Ci sono **due tipi fondamentali** di vantaggio competitivo:

**La leadership
di costo**

**La
differenziazione**

VANTAGGIO COMPETITIVO

BASSI COSTI

DIFFERENZIAZIONE

AMBITO COMPETITIVO

OBIETTIVO
GENERALE

Leadership di prezzo
struttura più
efficiente

Differenziazione
Strategia di brand

OBIETTIVO
SPECIFICO

Focalizzazione sui
costi

Focalizzazione sulla
differenziazione
Es: hand made

Il sistema competitivo

Insieme di attori competitivi in essa operanti e insieme delle **forze competitive** degli attori competitivi

1. concorrenti attuali
2. produttori di beni sostitutivi
3. concorrenti potenziali
4. fornitori
5. clienti

- Una **forza competitiva forte** (del mercato/settore o dei concorrenti) è una **minaccia** per l'impresa perché ne **riduce i profitti**
- Una **forza competitiva debole** (del mercato/settore o dei concorrenti) è un'**opportunità** per l'impresa perché ne **aumenta i profitti**

Analisi del posizionamento dell'impresa in un dato mercato/settore secondo **due dimensioni**:

- 1. **la relazione di tipo verticale che ha**: da monte a valle, dai fornitori ai clienti
- 2. **il cambiamento che riesce a prevedere**: la dimensione originata dall'azione delle imprese che intendono entrare nel mercato e dalla pressione dei prodotti sostitutivi

Clienti e Fornitori

CLIENTI → forza competitiva forte se:

- 1. pochi di loro acquistano una parte rilevante della produzione dell'impresa**
- 2. il prodotto/servizio offerto dall'impresa non è diverso da quello dei concorrenti**
- 3. costi bassi per passare ad un'altra impresa**
- 4. sono in grado d'integrarsi in modo verticale a monte**
- 5. il valore di quanto il cliente acquista è una quota modesta dei suoi costi totali**

FORNITORI → forza competitiva forte se:

- 1. pochi fornitori, molti clienti**
- 2. i prodotti/servizi offerti (i fattori produttivi per l'impresa) non hanno sostituti**
- 3. il valore dei prodotti/servizi acquistati è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa;**
- 4. il fornitore è in grado di integrarsi a valle**
- 5. la marca del fornitore ha un'elevata capacità di attrazione**

Nuovi concorrenti e prodotti sostitutivi

NUOVI CONCORRENTI → forza competitiva forte: I nuovi entranti nel settore sono attratti quando i **margini di profitto** sono **elevati** e le **barriere** sono **basse**.

Principali **barriere all'entrata**:

1. **economie di scala**
2. **accesso alla tecnologia**
3. **differenziazione dei prodotti**
(marchio/prodotto: fidelizzazione)
4. **switching cost** (vantaggi superiori ai costi del passaggio)
5. **accesso alla distribuzione**
6. **svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione**
7. **intervento dello Stato**

PRODOTTI SOSTITUTIVI → forza competitiva forte:

1. **esistenza di un tetto ai prezzi** che un settore può applicare al proprio prodotto
2. **forte pressione della concorrenza** basata sul facile confronto tra prodotti
3. **la difficoltà o i costi** che i clienti affrontano **per passare da un prodotto all'altro sono alti**, ciò perché alta è l'intensità della forza competitiva dei prodotti sostitutivi.

Rivalità tra i concorrenti

Fattori che la rendono più o meno intensa:

- 1. numero dei concorrenti e loro dimensione**
- 2. ritmo di sviluppo della domanda e del settore**
- 3. caratteristiche del prodotto**
- 4. struttura dei costi che influenza il prezzo**
- 5. barriere all'uscita**
- 6. diversità tra concorrenti: di origine, di strategia, di cultura, di management**
- 7. motivazioni del management**

- Difesa
 - Attacco
 - Non resistenza
-
- **Le strategie attuali o già attuate in passato dalle altre imprese possono fornire utili indicazioni**
 - **Anche l'analisi "storica" del settore può essere utile nella valutazione delle opportunità e delle minacce di entrata in un determinato mercato**

Alcune priorità di valutazione:

- Esistono le condizioni per cambiare le relazioni con i fornitori?
- Esistono le condizioni per stringere nuove relazioni con i clienti?
- Quali sono i fattori di successo del settore e come si possono creare?
- Le strategie dei rivali minacciano di cambiare la natura della competizione?

Punti di debolezza del modello delle 5 forze competitive

- **Concentra l'attenzione sul settore esistente** per cercare di mantenere lo status quo
- **Presuppone che i protagonisti mantengano il proprio ruolo**
- **Non considera appieno le possibili interazioni** tra i soggetti (esclude le alleanze, le aggregazioni)
- **Lascia aperto l'interrogativo circa il perché**, nella stessa struttura competitiva, **alcune imprese abbiano successo e altre no**
- **Non considera il vincolo della domanda**
- **Ignora lo Stato**
- **Ignora l'innovazione**, la creatività e mette in secondo piano le differenze dovute alla capacità del management
- **Dà giudizi qualitativi** e traccia tendenze dell'ambiente
- **Attribuisce ai compratori la stessa rilevanza delle altre forze**
- **Non presuppone una strategia emergente**

SWOT analysis

Permette di **analizzare** da una parte i **punti di forza e di debolezza** della propria organizzazione e tra le **opportunità e le minacce del proprio settore**

Analisi
interna

Punti di
forza

Punti di
debolezza

Analisi
esterna

opportunità

minacce

SWOT analysis

è un **utile strumento per riassumere i risultati strategici** interni ed esterni

Ambiente interno	Punti di forza Punti di debolezza	Brand - Qualità del prodotto -Valore percepito - Fedeltà - Efficacia distributiva- Economie di scala - Copertura geografica Disponibilità di capitali - Cash Flow - Capacità di leadership - Rapidità di risposta e flessibilità
Ambiente esterno	Opportunità minacce	Dimensioni e crescita del mercato Posizionamento competitivo/economics Strategie apparenti Barriere all'entrata Bisogni del cliente

l'analisi interna utilizza il modello della catena del valore

Analisi INTERNA: Determinazione dei
**vantaggi competitivi di costo e
differenziazione**



Determinazione dei **punti di forza** (strength)
e di debolezza (weakness) rispetto ai
concorrenti del settore



Modello della catena del valore

l'analisi esterna utilizza il modello delle 5 forze competitive

Analisi ESTERNA: Valutazione
dell'**attrattività del settore**



Determinazione delle **opportunità**
(opportunity) **e delle minacce** (threaten)
del settore

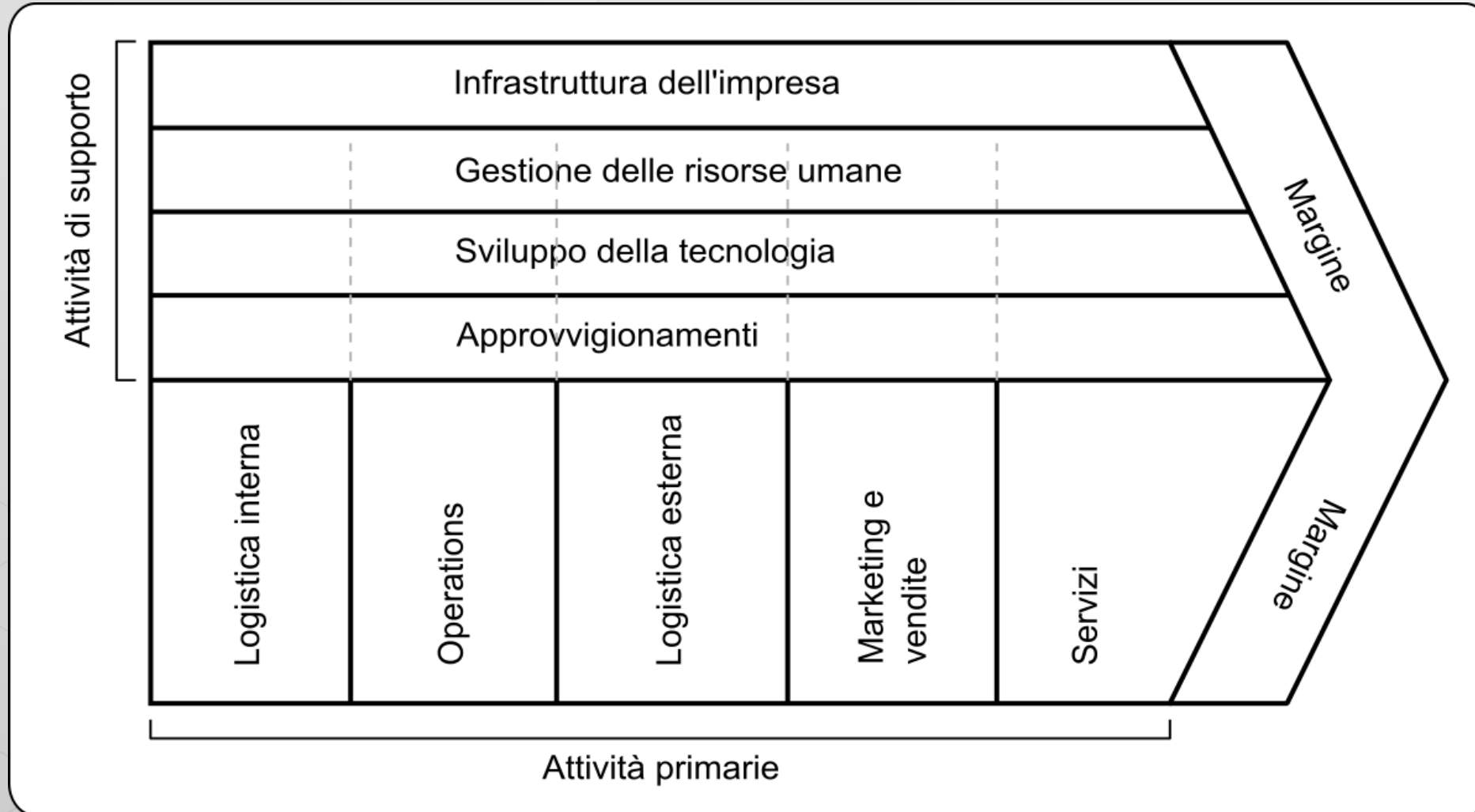


Modello delle 5 forze competitive

La catena del valore

- La catena del valore è un **modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione** come un insieme di **9 processi: 5 primari e 4 di supporto.**
- Il modello è stato presentato da Michael Porter nel 1985 nel libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

La catena del valore



Le attività primarie e secondarie

Nella catena del valore di Porter si individuano:

- Le **attività primarie**, che hanno come obiettivo quello di **contribuire in maniera diretta alla produzione** dei beni e dei servizi dell'organizzazione
- Le **attività di supporto (o secondarie)**, che hanno invece come obiettivo quello di **creare le condizioni necessarie affinché le attività primarie possano svolgere la propria funzione.**

Attività primarie

Le attività primarie della catena del valore sono quelle più importanti, le leve programmatiche e operative, che conducono all'output:

- **Logistica interna:** le attività che permettono di **gestire i flussi di beni dall'esterno** dell'organizzazione all'interno, **verso le operations**
- **Operations:** le **attività di produzione** di beni e/o servizi **in senso stretto**
- **Logistica esterna:** le attività che consentono di **gestire i flussi di beni dall'interno** dell'organizzazione **verso il mercato**
- **Marketing e vendite:** le attività di **promozione dei beni e dei servizi** nei mercati di destinazione e di **gestione del processo di comunicazione** e di vendita
- **Servizi:** le attività che comprendono **l'assistenza al cliente** e tutte le **iniziative post-vendita** che sono poste a sostegno dell'utilizzatore.

Attività di supporto

Le attività di supporto sono quelle attività che **non hanno come obiettivo diretto la produzione dell'output dell'organizzazione, ma sono fondamentali per il raggiungimento degli scopi** dell'organizzazione aziendale:

- **Approvvigionamento:** le attività **finalizzate all'acquisizione delle risorse** utili per produrre l'output e per garantire il funzionamento dell'organizzazione
- **Risorse umane:** le attività di **gestione del personale e dei collaboratori**, dalla ricerca alla formazione, dallo sviluppo alla retribuzione
- **Sviluppo:** le attività finalizzate a **migliorare il processo o il prodotto**, come avviene nel caso di impieghi per la ricerca e lo sviluppo
- **Attività infrastrutturali** come la **pianificazione, la direzione generale, la contabilità.**

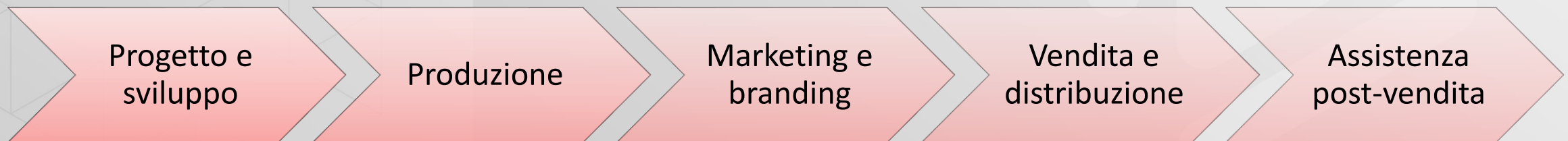
Il margine

- L'elemento conclusivo della catena di valore è il **margine**.
- In sintesi, possiamo definire il margine come la differenza tra i ricavi e i costi, ottenuto mediante le operazioni svolte dalle attività primarie e da quelle di supporto.
- **Lo scopo della catena del valore è creare un profitto sostenibile nel tempo, che possa permettere all'azienda di generare valore nel tempo, per sé e per tutti gli stakeholder.** .

La catena di fornitura

Oggi, in gran parte dei settori, **non esiste più l'azienda completamente integrata**, l'agglomerato produttivo, poiché si è andato affermando il **modello più snello e flessibile** delle filiere produttive.

- **È il sistema delle *supply chain* (catene di fornitura):**



Supply chain

- La catena di fornitura (o di approvvigionamento) **comprende il flusso di tutte le informazioni, prodotti, materiali e fondi tra le diverse fasi della creazione e della vendita di un prodotto all'utente finale.**
- Il **concetto di filiera** nasce da una prospettiva di gestione operativa. **Ogni fase del processo**, inclusa la creazione di un bene o servizio, la sua produzione, il trasporto in un punto vendita e la vendita, **fa parte della catena di approvvigionamento di un'azienda.**

Supply chain

- La catena di fornitura comprende tutte le funzioni coinvolte nella ricezione e nel soddisfacimento di una richiesta del cliente.
- Queste funzioni includono:
 - Sviluppo del prodotto
 - Marketing
 - Operazioni
 - Distribuzione
 - Finanza
 - Assistenza clienti
- La gestione della catena di approvvigionamento è un processo importante per la maggior parte delle aziende e coinvolge molti collegamenti nelle grandi aziende. Per questo motivo, la gestione della catena di approvvigionamento richiede molte abilità e competenze da mantenere.

Le principali differenze tra catena di approvvigionamento e catena del valore:

- 1) **L'integrazione di tutte le attività e di tutte le persone** attraverso le quali un prodotto viene trasferito da un luogo all'altro è nota come **catena di approvvigionamento**. **Catena del valore si riferisce** a una catena di **attività che si dedica ad aggiungere valore al prodotto, in ogni singolo passaggio**, fino a raggiungere il consumatore finale.
- 2) **Il concetto di Supply Chain deriva dalla gestione operativa**, mentre la **catena del valore deriva dalla gestione aziendale**.
- 3) **Le attività della catena di approvvigionamento includono il trasferimento di materiale da un luogo all'altro**. D'altra parte, **la catena del valore si occupa principalmente di fornire un prodotto o servizio di valore per il prezzo**.
- 4) **L'ordine della filiera inizia con la richiesta del prodotto e termina quando raggiunge il cliente**. A differenza della **catena del valore, che inizia con la richiesta del cliente e termina con il prodotto**.
- 5) **L'obiettivo principale della catena di approvvigionamento è ottenere la completa soddisfazione del cliente che non è il caso della catena del valore**

- **La supply chain è uno strumento di trasformazione aziendale, che riduce al minimo i costi e massimizza la soddisfazione del cliente** fornendo il prodotto giusto al momento giusto, nel posto giusto e al prezzo giusto.
- **La catena del valore è un modo per ottenere un vantaggio competitivo**, attraverso il quale un'azienda può battere i suoi concorrenti e soddisfare le esigenze dei clienti.

CSV: *Creating Shared Value*



- Creare **valore condiviso** significa partecipare alla costruzione di **un mondo migliore senza rinunciare al profitto.**



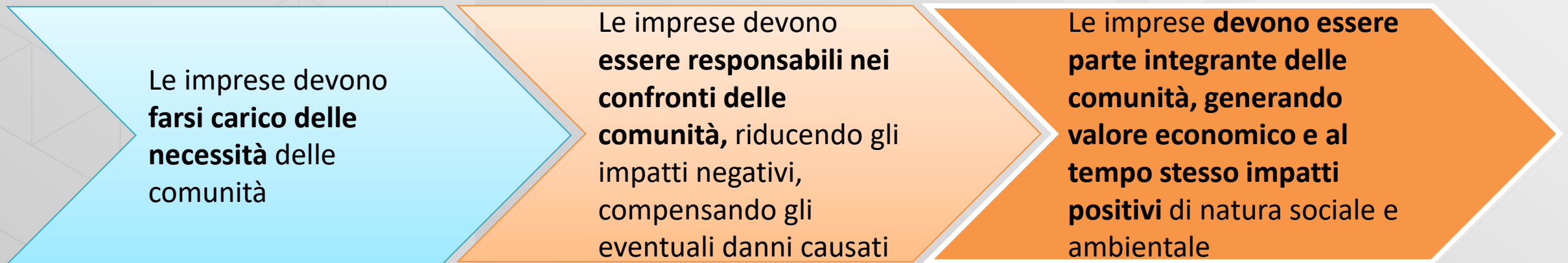
- **Le imprese**, da sempre considerate una delle principali cause di problemi ambientali, sociali ed economici, **hanno la possibilità di invertire la rotta** e iniziare a costruire un mondo migliore.

Ma adesso...

non basta più che le imprese facciano qualcosa a favore dell'ambiente e della collettività, impegnando risorse del loro bilancio.

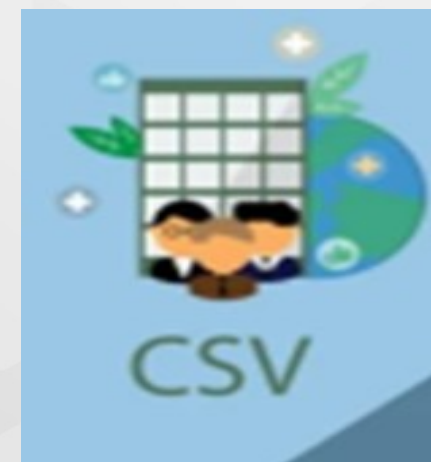
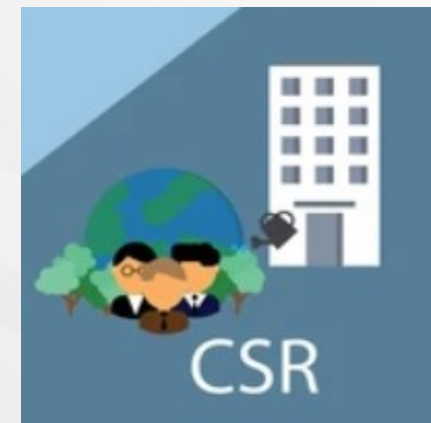


Le imprese **devono diventare centri di attivazione della sostenibilità, conciliando la ricerca del profitto con la soluzione di problemi sociali.**



CSV

- Con il termine **valore condiviso** (*shared value* in inglese) si fa riferimento “***all’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera***” (Porter, 2011).
- Questo approccio si basa sul **rapporto di dipendenza reciproca tra la competitività delle aziende e il benessere delle comunità esterne a essa**, e attribuisce alle prime un ruolo nuovo sociale, che **supera i tradizionali modelli legati alla responsabilità sociale d’impresa** (*Corporate social responsibility, CSR*).



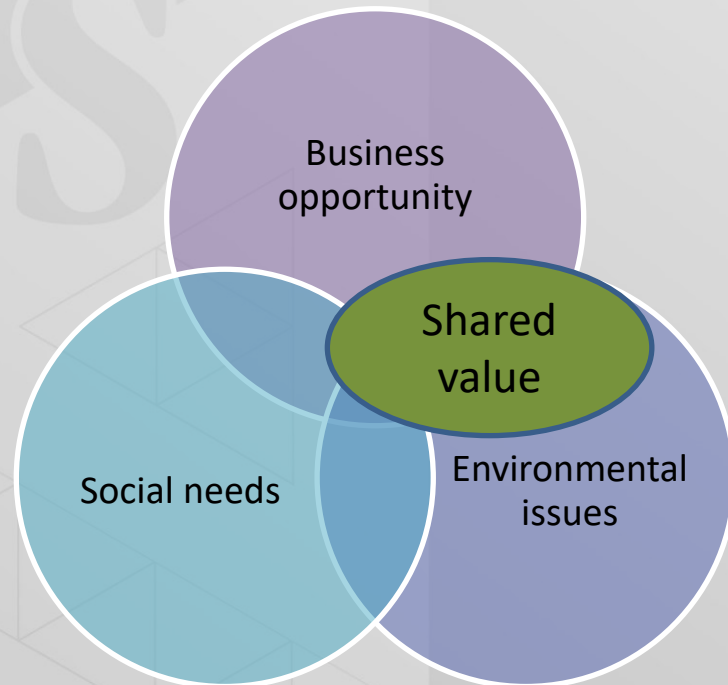
Come?



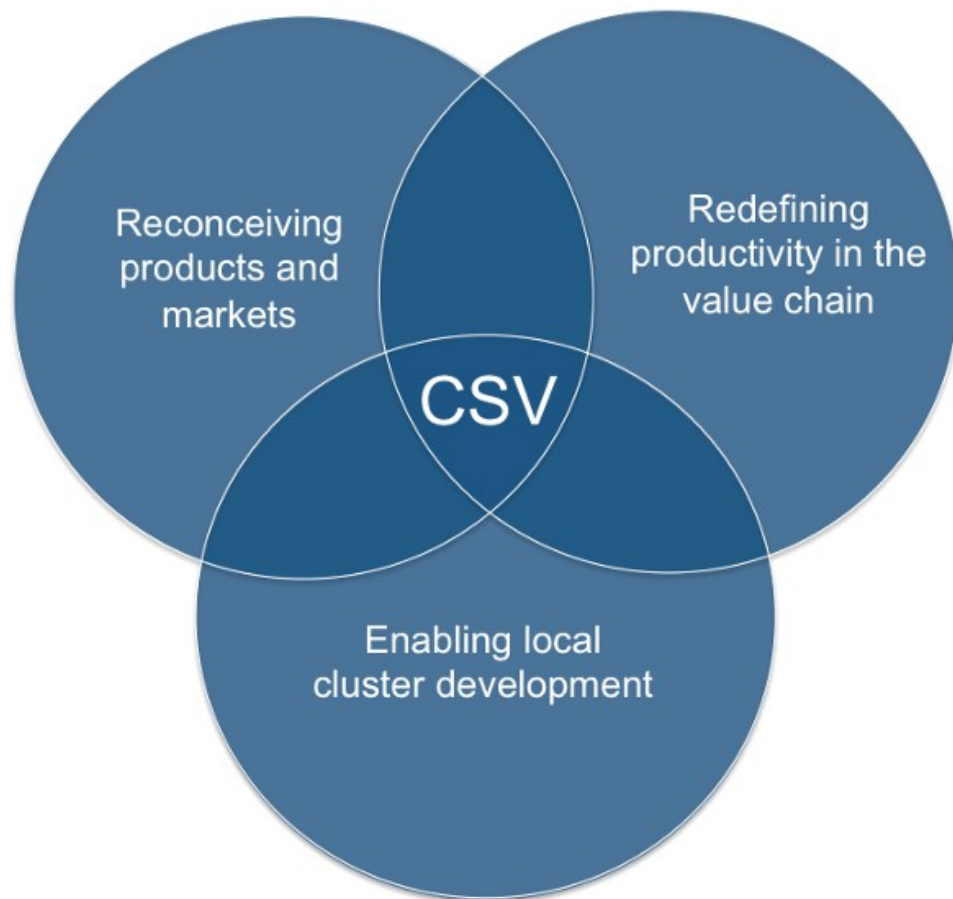
ridefinendo la strategia, le politiche e le pratiche operative che migliorano la competitività dell'azienda, rendendo migliori, al contempo, le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera.

M. Porter e M. Kramer, partendo dalla **consapevolezza di una stretta interconnessione tra la competitività dell'impresa e il benessere della comunità circostante**, propongono un **radicale cambio di prospettiva** nella gestione aziendale.

Il passaggio fondamentale è **integrare le variabili sociale e ambientale nel core business dell'azienda**, mantenendo l'obiettivo finale di creare valore economico.



*The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy.
(Michael Porter)*

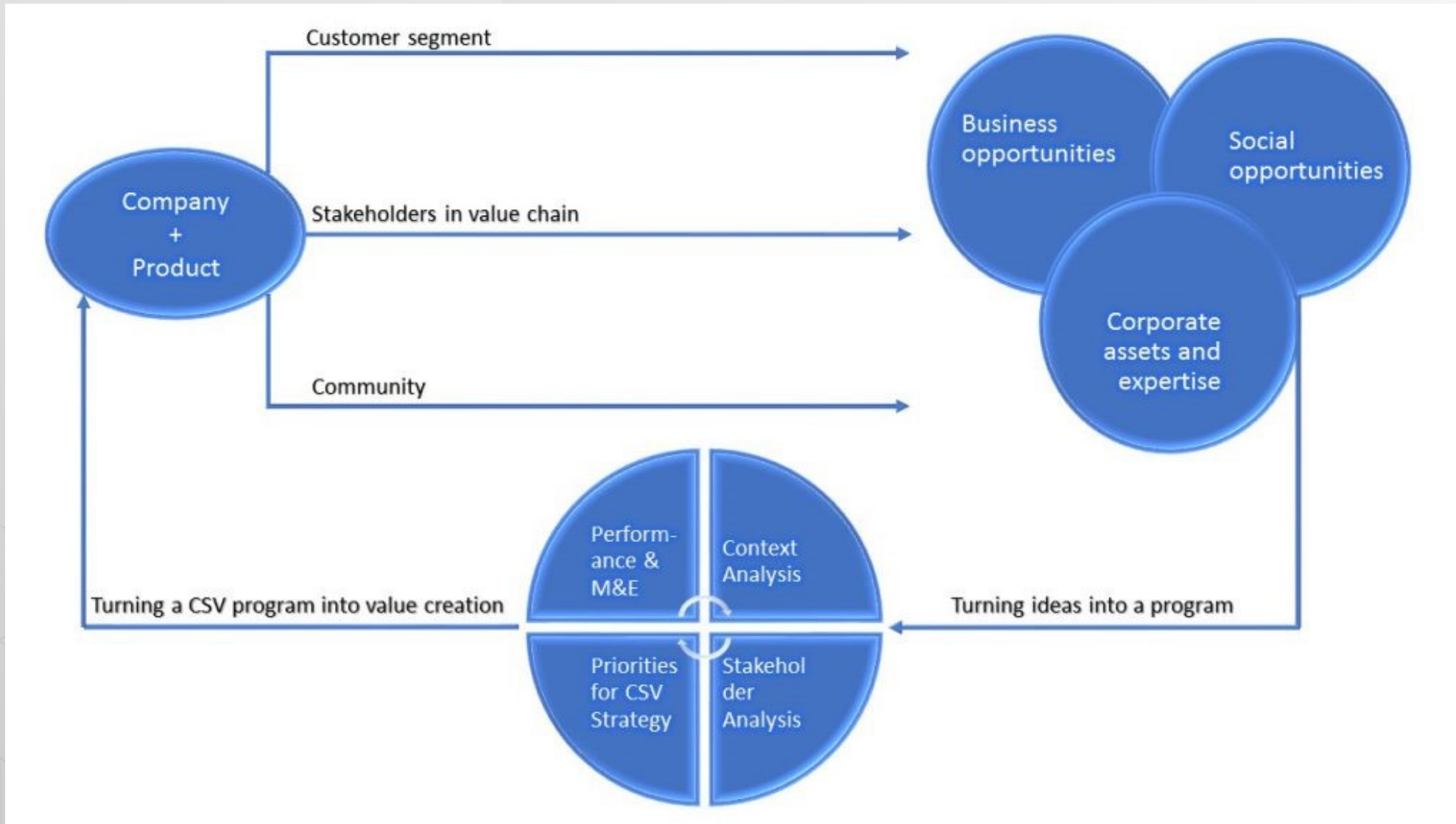


La creazione di valore condiviso è una **innovativa strategia per il successo economico che genera progresso e valore sociale attraverso l'integrazione delle questioni ambientali e dei bisogni sociali nel core business** delle imprese.

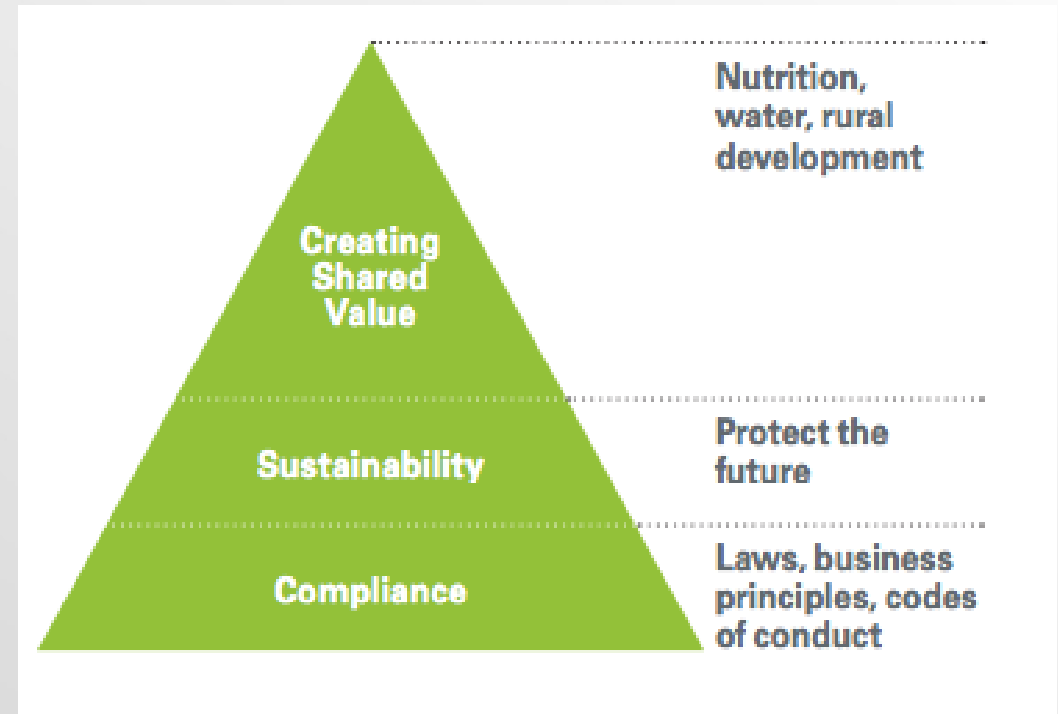
Le **modalità funzionali** individuate per la creazione di valore condiviso sono tre:

- **riconcepire prodotti e mercati;**
- **ridefinire la produttività lungo la catena del valore;**
- **facilitare lo sviluppo di cluster locali.**

Modello e strategia di CSV



- **Creando valore condiviso è possibile indirizzare le imprese verso una nuova forma di sostenibilità aziendale** che va ben oltre la politica d'immagine e che, attraverso le giuste scelte strategiche, favorisce un nuovo tipo di politiche aziendali, capaci di generare nuove opportunità di profitto.
- **Non esiste un modello operativo definito** da seguire perché **ogni azienda ha un suo modo di essere** e deve arrivare alla creazione di valore condiviso a partire da quello che è.
- Intraprendere questa strada significa **abbandonare la visione di breve periodo** orientata al solo profitto per **adottare una nuova visione di lungo periodo** che tenga conto dell'ambiente, delle risorse e di tutti i soggetti in qualunque modo legati all'azienda.



Una nuova prospettiva

CREATING SHARED VALUE



It's The Future

B.5.3 – Le analisi di bilancio: i principali indicatori delle performance aziendali

Indicatori tradizionali e
Indicatori non finanziari

L'imprenditore deve costantemente **monitorare lo stato di salute della propria azienda** e valutare ogni decisione nell'ottica di:

- Conseguire trend di **crescita del fatturato** nel tempo (Trend fatturato)
- Raggiungere **buone marginalità** anche rispetto alla media di settore (EBITDA margin)
- Ottimizzare la **gestione del circolante** riducendo i tempi del ciclo (Ciclo del circolante)
- Mantenere un buon **equilibrio tra mezzi propri e mezzi di terzi** (Rapporto di indebitamento)
- Riuscire a **rimborsare i debiti finanziari con i flussi di cassa** generati dall'attività operativa (DSCR) Solo se lo farà avrà un'azienda e potrà crescere

5 indicatori , un «cruscotto aziendale»

Per avere un primo quadro sullo stato di salute dell'azienda, basta analizzare **5 indicatori fondamentali** volti a misurare il grado di:

1. **Crescita**
2. **Redditività**
3. **Efficienza**
4. **Solidità**
5. **Solvibilità**

Se **monitorati costantemente**, questi indicatori possono costituire dei veri e propri **alert** per l'imprenditore, che dovrà **poi procedere con un'analisi più approfondita per individuarne le cause.**

Crescita

Il trend del fatturato è il primo indicatore di performance che si deve analizzare per capire l'andamento della propria azienda.

Più l'orizzonte temporale considerato è ampio, più i dati saranno significativi per sviluppare un'analisi oggettiva, in quanto non distorti da accadimenti occasionali.

Un trend crescente di fatturato è un segnale positivo solo se accompagnato da una buona redditività e da un sicuro incasso.

Redditività

Il più noto indicatore di redditività è l'**EBITDA** margin.

L'**EBITDA** margin misura la **redditività lorda** delle vendite, cioè la percentuale di fatturato che residua dopo che sono stati **sottratti dai ricavi i costi monetari della gestione corrente**: consumi, il costo del lavoro e i servizi.

Questo indicatore è **molto utile** sia **nelle analisi temporali**, per capire se la gestione è migliorata o meno nel tempo, che **nelle analisi tra aziende dello stesso settore o dello stesso mercato**
→ informazioni interessanti per la valutazione strategica

Efficienza (Liquidità)

Non basta fatturare per conseguire marginalità; è necessario trasformare la marginalità in liquidità.

In situazione di espansione dei mercati, caratterizzata da un facile accesso al credito, la crescita del fatturato e il mantenimento delle marginalità sono elementi importanti per misurare le performance di un'azienda.

Nell'attuale periodo di stagnazione dei mercati (e in alcuni casi addirittura di recessione), una attenta gestione finanziaria è fondamentale per preservare lo stato di salute dell'azienda. Le marginalità devono essere trasformate in liquidità, e **questo deve avvenire attraverso l'ottimizzazione della gestione del capitale circolante netto (CCN).**

L'indicatore di riferimento in questo caso è il ciclo del capitale circolante dato dalla somma dei tempi medi di incasso dei crediti (TMI) e tempi medi di giacenza di magazzino delle scorte (TMGM) meno i tempi medi di pagamento dei fornitori (TMP).

Aziende efficienti sono quelle con ciclo del circolante ridotto, perché – al contrario – tempi lunghi di incasso e di giacenza in magazzino e tempi brevi di pagamento dei fornitori stanno a significare un assorbimento di liquidità e di conseguenza creazione di fabbisogno finanziario.

Solidità

L'indicatore che misura il livello di solidità dell'azienda è il **rapporto tra capitale di terzi (D) e capitale proprio (E)**.

Il **fabbisogno finanziario** dell'azienda, generato dall'attività corrente e dagli investimenti, viene coperto da **fonti di finanziamento interne ed esterne** la cui composizione incide sullo stato di salute dell'azienda, soprattutto nei periodi di instabilità.

Più elevata è l'incidenza dei debiti finanziari rispetto al capitale proprio più elevato è il livello di rischio dell'azienda perché un eccessivo indebitamento rende l'impresa vulnerabile in caso di crisi economica fino ad arrivare in casi estremi al fallimento.

Alla domanda “qual è il rapporto di indebitamento ottimale per l'azienda?” in realtà non esiste una risposta esatta, perché dipende da molteplici fattori tra i quali il settore, il tipo di attività, le strategie aziendali, i tassi d'interesse.

In linea generale **valori inferiori a 3 sono sinonimi di azienda sana**, occorrerebbe però poi fare ulteriori indagini circa il costo del debito, il cash flow della gestione corrente, la redditività operativa creata dalla gestione (EBITDA).

Aziende in grado di produrre cash flow elevati e margini operativi interessanti possono attenersi anche a livelli di indebitamento più elevati perché hanno comunque la capacità di generare reddito per coprire gli interessi e rimborsare il debito.

Ultimo **elemento fondamentale** per monitorare lo stato di salute dell'azienda è il **grado di solvibilità**, cioè la sua **capacità di coprire i debiti finanziari attraverso i flussi di cassa generati dalla propria attività operativa**.

Una elevata capacità dell'impresa di generare flussi di cassa dalla propria attività operativa segnala una elevata capacità di sostenere importanti livelli di indebitamento (scenario virtuoso). Al contrario flussi di cassa correnti molto ridotti sono sintomo che l'azienda sarà costretta a finanziare i propri investimenti con continue iniezioni di risorse (sia capitale proprio, che capitale di terzi.) e, in caso di ricorso a debiti finanziari, gli interessi incideranno in maniera negativa sia sul conto economico che sui flussi di cassa della gestione finanziaria.

Un **indicatore utile** per valutare la sostenibilità del debito è il **Debt Service Coverage Ratio (DSCR)** dato dal rapporto tra flussi di cassa della gestione corrente e oneri finanziari più quota capitale del debito da rimborsare.

KPI

- Gli indicatori aziendali, noti anche come KPI, ovvero “*Key Performance Indicator*” sono strumenti che permettono di misurare le prestazioni di un’azienda. Questi **indicatori di performance aziendale**, aiutano l’azienda a stabilire, osservare e valutare la produttività con cui l’azienda sta lavorando per raggiungere determinati obiettivi di business.
- Gli indici di performance aziendale **sono importanti** per l’azienda in quanto **mettono in evidenza se un’azienda può essere considerata sana e affidabile**. In caso positivo, quest’ultima potrà anche accedere ai finanziamenti alternativi a quelli Bancari per migliorare la propria crescita.

Analisi di bilancio

Analizzare un bilancio significa **leggere in maniera più approfondita i dati contabili e extra contabili di varia natura e utilizzarli per formulare valutazioni e giudizi sulla gestione aziendale.**

Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio è una **attività complessa** svolta con utilizzazione di **tecniche prevalentemente quantitative** di elaborazione dei dati, con cui si effettuano indagini sul bilancio di esercizio (**comparazione di dati nel tempo e nello spazio**) per ottenere informazioni sulla gestione e sull'impresa.

Attraverso l'analisi di bilancio comparata dei vari elementi a disposizione si può arrivare alla formulazione di un **“giudizio” sulla salute dell'impresa rispetto agli equilibri:**

- 1. economico:** la capacità dell'impresa di produrre reddito per un tempo sufficientemente ampio, in grado di remunerare tutti i fattori della produzione
- 2. patrimoniale:** l'equilibrio tra attività e passività
- 3. finanziario:** la capacità di un'impresa di rispettare gli impegni assunti

La finalità dell'analisi di bilancio

- L'analisi di bilancio si prefigge di **trasformare i dati del bilancio in informazioni.**
- Può essere utilizzata anche per individuare gli aspetti della gestione che necessitano di modifiche o miglioramenti.
- L'analisi patrimoniale, economica e finanziaria delle imprese, aiutando il management a **prevedere gli scenari futuri** (e i risultati attesi) serve da **supporto alle decisioni operative e strategiche.**
- Per rendere efficace l'analisi, è **necessario:**
 - **Individuare** i migliori indicatori (i più adatti agli scopi)
 - **Determinare il valore di tali indicatori** (la misurazione non è sempre immediata)

Analisi per indici

- L'analisi di bilancio per INDICI è uno strumento che permette all'imprenditore e all'analista di **elaborare indici e quozienti che rappresentano l'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa.**
- L'analisi di bilancio attraverso la tecnica degli indici è **condotta mediante l'elaborazione di determinati rapporti** che sono istituiti tra le diverse grandezze rappresentate in bilancio

Analisi per indici

Quando devono essere interpretati i risultati di bilancio attraverso gli indici si deve **sempre considerare che ogni indice:**

- **non ha un significato autonomo**
- **deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici ad esso correlati**

Le fasi dell'analisi di bilancio

- a. **ricerca dei dati contabili ed extracontabili e loro interpretazione**, che può essere letterale, per individuare il significato e il contenuto delle singole voci, revisionale, per verificare l'attendibilità dei dati esposti in bilancio e prospettica, per individuare, attraverso il confronto dei bilanci consecutivi della stessa azienda, le linee di tendenza delle variabili aziendali e fare delle previsioni sugli sviluppi della gestione futura;
- b. **riclassificazione** dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico;
- c. **analisi per indici**: gli indici sono rapporti tra valori desumibili dal bilancio; se esaminati attentamente, consentono un'interpretazione efficace della realtà d'impresa, sia in relazione alla gestione trascorsa, sia in senso prospettico;
- d. **analisi per flussi**: approfondisce le indagini inerenti all'aspetto finanziario; come l'analisi per indici, contribuisce a fornire indicazioni sullo stato di salute dell'azienda, sia in relazione alla gestione trascorsa, sia in senso prospettico;
- e. **valutazione dei risultati**.

- Presupposto dell'analisi per indici è la **riclassificazione del bilancio d'esercizio**: una procedura necessaria ai fini della migliore comprensione e interpretazione dei fatti fondamentali di gestione che non sempre risultano evidenti dalla lettura degli schemi tradizionali di bilancio, previsti dalla normativa civilistica
- Riclassificare un bilancio **significa mettere in evidenza alcuni aggregati dello stato patrimoniale e alcuni risultati intermedi del conto economico che facilitano il giudizio sull'andamento della azienda**, oltre ad essere indispensabili per l'analisi per indici.

Gli scopi della riclassificazione

- permettere la **costruzione ed evidenziazione dei parametri e delle grandezze più espressive della gestione** (valore aggiunto, reddito operativo, reddito netto ecc.)
- **rendere omogenei i dati** per consentire il loro confronto nel tempo e nello spazio, ossia per più esercizi successivi per la stessa azienda (dimensione temporale) e con aziende dello stesso settore o di settori diversi (dimensione spaziale)
- **separare** nettamente gli elementi attinenti **la gestione caratteristica** dell'impresa da quelli che si riferiscono alle **gestioni cosiddette accessorie o extra-caratteristiche** (finanziaria, straordinaria ecc.) per migliorare l'area di comprensione delle problematiche gestionali centrali

Come riclassificare il bilancio

- Per lo **Stato Patrimoniale (SP)**, lo **schema di riclassificazione più usato è quello finanziario** che prevede che:
- le **voci dell'attivo** (impieghi o capitale investito) vengano **ordinate in base alla loro capacità di conversione monetaria nel tempo (liquidabilità)**, entro o oltre l'esercizio. Applicando questa logica **l'attivo si distingue in due macro categorie: Attivo Fisso netto** (al netto degli ammortamenti) **e attivo corrente o circolante;**

Attivo
fisso
netto

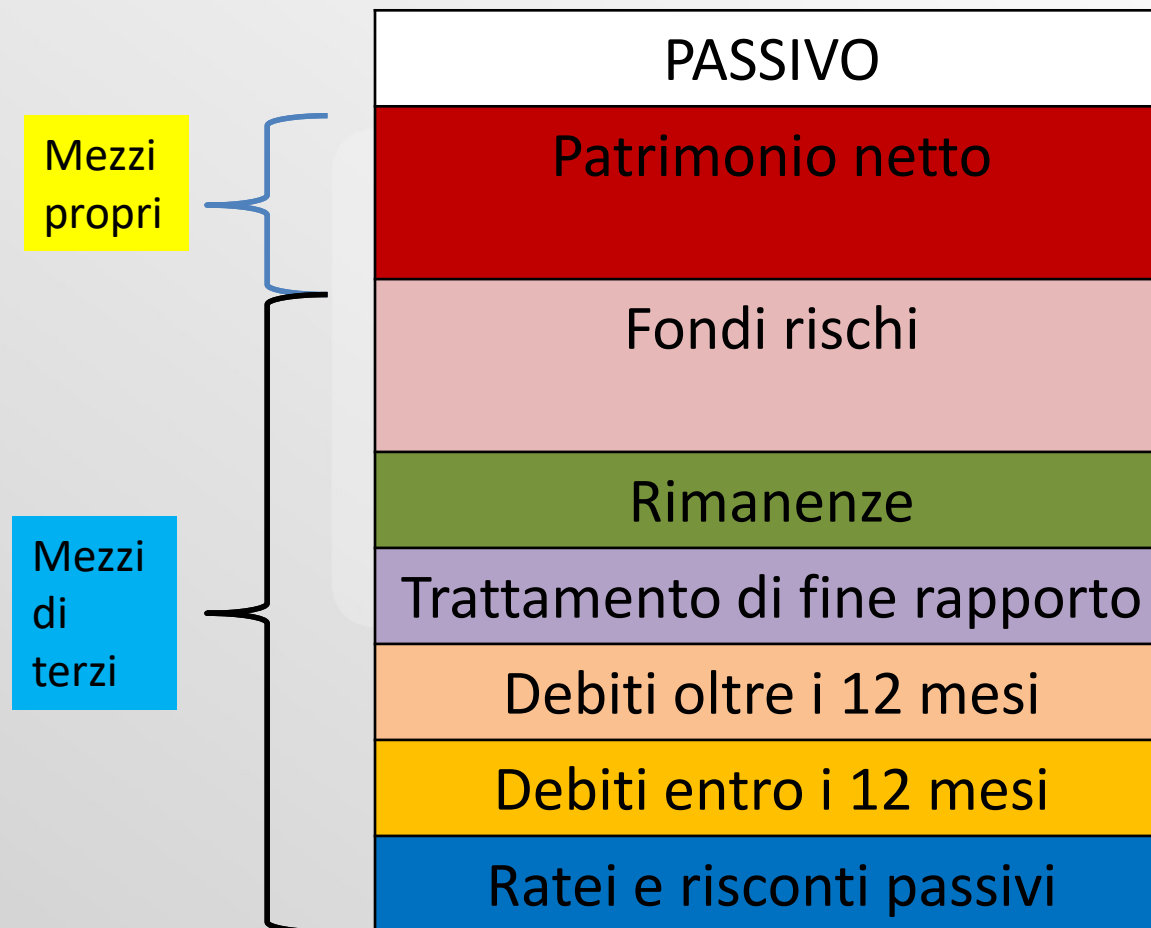
Attivo
circolante

ATTIVO
IMMOBILIZZAZIONI NETTE: <ul style="list-style-type: none">• immateriali• materiali• finanziarie
Rimanenze
Crediti
Attività finanziarie non immobilizzate
Disponibilità liquide
Ratei e risconti attivi

Come riclassificare il bilancio

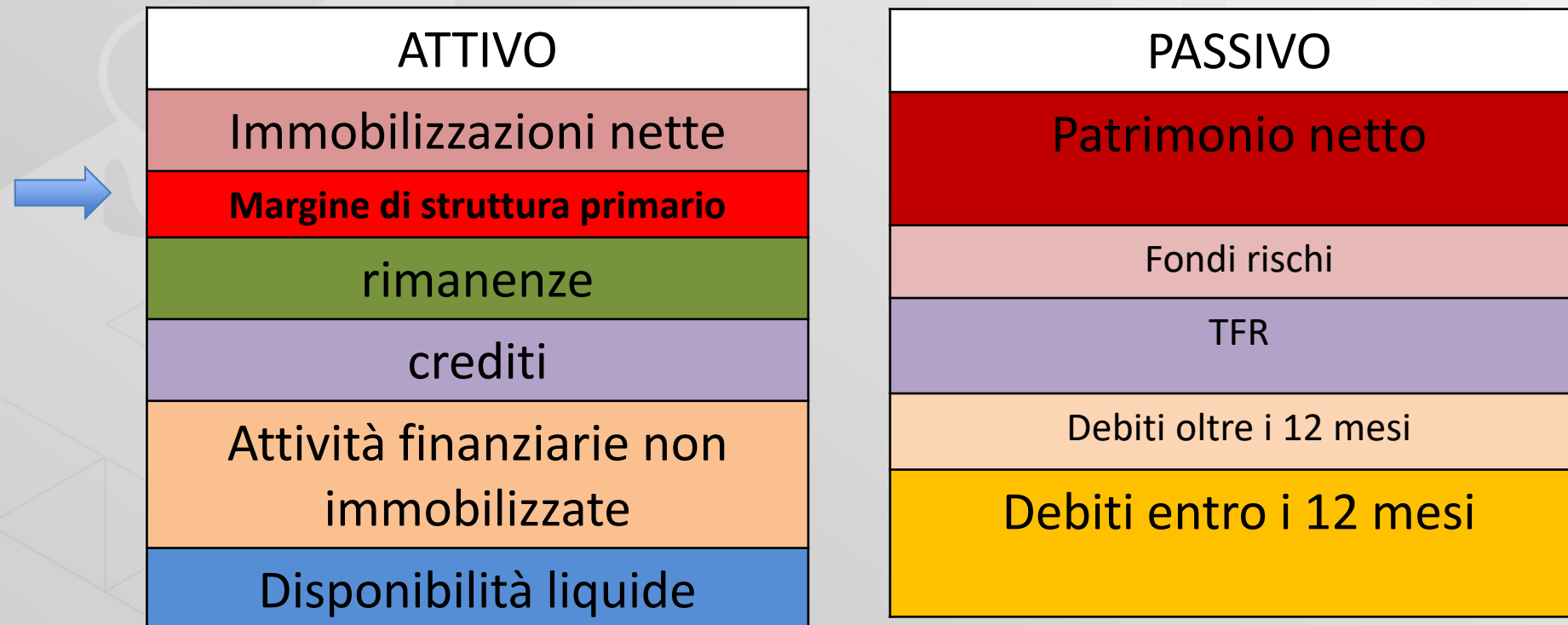
le **voci del passivo** siano **ordinate in base** al tempo di riscossione (**esigibilità**), entro o oltre l'esercizio, **e alla natura dei finanziatori**, soci oppure da finanziatori terzi. In questo caso **si distinguono il capitale di rischio (Mezzi Propri) e il capitale di credito (Mezzi di Terzi)** e le:

- **passività consolidate:**
- mezzi propri o Patrimonio Netto;
- **debiti a medio/lungo termine:** fondi rischi, fondo TFR, finanziamenti e debiti oltre i 12 mesi;
- **passivo corrente**, fonti finanziarie a breve termine

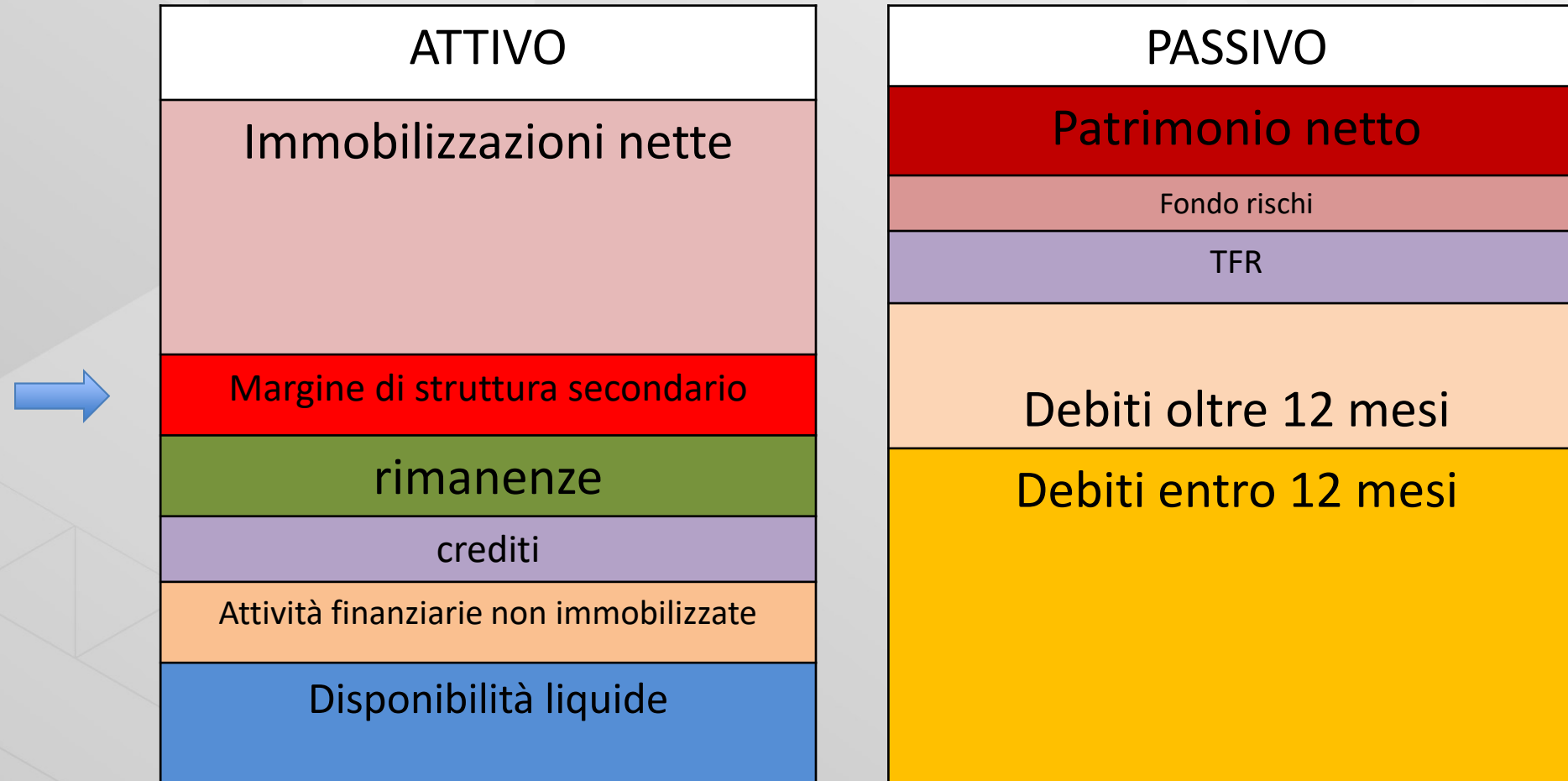


Margine di struttura

- **Riclassificare il bilanci permette di individuare alcuni indicatori. Il primo è il Margine di struttura**, che evidenzia quanto le immobilizzazioni nette sono state finanziate utilizzando il Patrimonio Netto (Margine di struttura primario) o le passività consolidate (Margine di struttura secondario).



Margine di struttura



Il Capitale Circolante Netto

- Il secondo è il **Capitale Circolante Netto (CCN)**, calcolato come **l'Attivo Circolante meno il passivo corrente**, esprime grandezze sia di tipo operativo, quali crediti, magazzino e debiti commerciali, sia di natura finanziaria come debiti verso banche a breve e liquidità in cassa.
- Il CCN ha lo scopo di **verificare l'equilibrio finanziario** dell'impresa nel **breve termine**:
- un **CCN > 0**: indica che le **passività a breve** trovano **adeguata copertura** nell'Attivo Circolante;
- un **CCN < 0**: indica che il **passivo corrente finanzia parte dell'attivo immobilizzato** con conseguenti **rischi finanziari** in caso di richieste di rientro o di aumento dei tassi di interesse.

CCN negativo: rischio finanziario



ATTIVO
Immobilizzazioni nette
CCN negativo
rimanenze
crediti
Attività finanziarie non immobilizzate
Disponibilità liquide

PASSIVO
Patrimonio netto
Fondo rischi
TFR
Debiti oltre 12mesi
Debiti entro 12 mesi

CCN positivo: adeguata copertura a breve

ATTIVO
Immobilizzazioni nette
rimanenze
crediti
Attività finanziarie non immobilizzate
Disponibilità liquide

PASSIVO
Patrimonio netto
Fondo rischi
TFR
Debiti oltre 12mesi
CCN POSITIVO
Debiti entro 12 mesi



Analisi critica

È importante **non limitarsi solo a pensare:**

CCN positivo → bene e CCN negativo → male.

Anche **un CCN fortemente maggiore di zero** potrebbe suscitare qualche perplessità e dubbio sull'equilibrio finanziario dell'impresa. **Potrebbe indicare uno squilibrio** dovuto a:

- **scarsa rotazione del magazzino;**
- **lentezza o difficoltà di incasso dei clienti;**
- **eccesso di liquidità;**
- **eccessiva velocità nei pagamenti verso i fornitori.**

Posizione Finanziaria Netta

- Il terzo indicatore importante e molto utilizzato è la Posizione Finanziaria Netta PFN, che **rappresenta il livello di esposizione che l'azienda presenta verso i terzi finanziatori.**
- $PNF = (\text{Obbligazioni} + \text{Obbligazioni convertibili} + \text{Debiti verso soci per finanziamenti} + \text{Debiti verso banche} + \text{Debiti verso altri finanziatori} + \text{Titoli di credito}) - (\text{Disponibilità liquide} + \text{Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni}).$

La riclassificazione del Conto economico

- Per il Conto Economico (CE) **lo schema più utilizzato è quello a Valore Aggiunto** perché permette di **utilizzare direttamente le voci del Bilancio di Esercizio** senza apportare aggregazioni, scorpori, rettifiche e consente di **calcolare il MOL e il RO**, utili all'analisi delle performance

Ricavi operativi

+/- variazione delle rimanenze

- costi esterni (materie prime, servizi)

= **Valore aggiunto**

- costi del personale

= **Margine operativo lordo (EBITDA)**

- Ammortamenti e svalutazioni

= **Reddito operativo (EBIT)**

+/- proventi e oneri finanziari

- Imposte

= **Risultato d'esercizio**

Infatti...

- il **Valore Aggiunto** misura l'**incremento di valore generato dalla produzione**, dedotti i costi esterni sostenuti per l'acquisizione di materie prime e servizi;
- il **Margine Operativo Lordo (MOL)**, misura il **reddito che residua una volta sottratti dai ricavi l'insieme dei costi operativi** che abbiano generato un'uscita di cassa o banca e siano **strettamente connessi alla gestione caratteristica**;
- il **Reddito Operativo**, misura il **reddito al netto dei soli costi** direttamente imputabili alla **gestione operativa caratteristica** compresi però i costi operativi di competenza della gestione caratteristica **anche se non monetari**, quali ad esempio gli **ammortamenti tecnici**.

Gli indici di bilancio

Gli indici sono rapporti tra grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico riclassificati.

Schema di analisi:

- **riclassificazione** di conto economico e stato patrimoniale
- individuazione e **calcolo dei quozienti** più significativi
- analisi attraverso **sistemi di coordinamento**
- **confronto** con valori di riferimento → segnali

Analisi per indici

È una **tecnica di indagine utilizzata per:**

- **comprendere la dinamica della gestione** trascorsa, esaminata nella sua interezza o in alcuni suoi aspetti;
- **esprimere un giudizio** fondato in merito allo stato di salute dell'unità produttiva analizzata;
- **consentire la formulazione di stime** il più possibile fondate circa la presumibile evoluzione futura della dinamica aziendale.

Come

- L'analisi di bilancio per indici è **basata sul calcolo di rapporti che mettono in relazione le singole voci di bilancio o aggregati di voci**. Gli indici mettono in relazione tra loro le voci dello Stato Patrimoniale (SP) o quelle del Conto Economico (CE).
- Possono anche mettere in relazione i valori dello SP con valori del CE.
- Per ottenere maggiori indicazioni dall'analisi di bilancio per indici è **consigliabile compiere un'analisi comparativa sia nel tempo, analizzandone l'andamento in più bilanci, sia nello spazio, confrontandoli con quelli dei competitor: questo è quello che si definisce un'analisi di bilancio dinamica**.

Classi di indici

- redditività
- produttività
- liquidità e capitale circolante
- struttura finanziaria
- sviluppo

Gli indicatori di redditività sono indici che **permettono di osservare la capacità di un'impresa di produrre reddito e di generare risorse**. Tali indicatori sono utili sia per gli investitori, che possono avere una previsione circa i possibili ritorni economici del loro investimento, sia in generale per analizzare l'affidabilità di un'impresa attribuendogli un rating specifico. **Illustrano:**

- **il livello complessivo di redditività dell'impresa**
- **il contributo delle diverse aree della gestione**

ROE (Return On Equity)

$$\text{ROE \%} = \frac{\text{utile di esercizio}}{\text{capitale proprio}}$$

- **redditività complessiva dei mezzi propri**
- approssima il livello di autofinanziamento (inteso in chiave reddituale) prima valutazione dell'investimento nell'impresa
- confronto con i rendimenti sperati e con i rendimenti di investimenti alternativi

Il ROE dipende indirettamente dal:

- ROS
- TASSO DI ROTAZIONE DEGLI IMPIEGHI

Il ROE dipende **direttamente** dal:

- $ROI = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{totale impieghi}}\%$
- $LEVERAGE = \frac{\text{totale impieghi}}{\text{capitale proprio}}\%$
- $INCIDENZA\ DELLA\ GESTIONE\ NON\ CARATTERISTICA = \frac{\text{utile di esercizio}}{\text{risultato operativo}}\%$
- $ROE = (\text{Reddito operativo aziendale/totale impieghi}) \times (\text{totale impieghi/Capitale proprio}) \times (\text{Utile dell'esercizio/Reddito operativo aziendale})$

ROI Tasso di redditività del capitale investito

$$\text{ROI} = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{totale impieghi}} \%$$

Il ROI sintetizza il **rendimento della gestione tipica dell'azienda in base a tutto il capitale in essa investito** (capitale proprio + capitale di terzi), al lordo degli oneri finanziari, degli oneri fiscali ed è indipendente dai risultati della gestione non caratteristica e straordinaria.

Il ROI prescinde da ogni considerazione di natura finanziaria e fiscale. Esprime il rendimento dell'investimento effettuato nell'attività tipica dell'azienda che dovrà successivamente essere suddiviso in tre componenti:

- a) la remunerazione dei finanziamenti dei terzi;
- b) l'incidenza fiscale;
- c) l'utile degli azionisti o soci.

- $\text{ROI} = (\text{Reddito operativo aziendale}) / (\text{Patrimonio Netto} + \text{Obbligazioni} + \text{Debiti vs banche} + \text{Altri finanziatori} + \text{Soci per finanziamenti})$

ROS tasso di rendimento sulle vendite

- $$\text{ROS} = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{ricavi di netti di vendita}} \%$$
- **esprime la redditività delle vendite**
- diretta espressione dei legami tra prezzi di vendita, volumi e costi operativi, dato il fatturato netto realizzato
- contribuisce a determinare il livello del ROA
- **tende a variare notevolmente a seconda del settore di appartenenza**

- **ROS > 0** Una parte dei ricavi è ancora disponibile dopo la copertura di tutti i costi inerenti alla gestione caratteristica. Esprime la capacità dei ricavi della gestione caratteristica a contribuire alla copertura dei costi extra-caratteristici, oneri finanziari, oneri straordinari e a produrre un congruo utile quale remunerazione del capitale proprio
- **ROS = 0** La capacità remunerativa del flusso di ricavi caratteristici è limitata alla sola copertura dei costi della gestione caratteristica. In questo caso, la copertura degli oneri finanziari, degli oneri straordinari e l'utile dipendono dalla presenza di risorse extra-caratteristiche quali proventi finanziari e proventi straordinari.
- **ROS < 0** Segnala l'incapacità dei ricavi caratteristici a coprire i costi della gestione caratteristica, oltre che, s'intende, i costi finanziari, i costi straordinari e la remunerazione del capitale proprio. E' questo è il sintomo di una gravissima crisi produttiva e gestionale.

CMU capacità di mantenimento dell'utile

$$\text{CMU} = \frac{\text{reddito netto}}{\text{reddito operativo}}$$

- **Esprime indirettamente il peso esercitato dagli oneri finanziari, dai proventi e oneri straordinari e dalle imposte sul reddito, sulla redditività netta.**
- Viene di solito espresso in termini unitari.
- Un valore prossimo a **1** (risultato netto = risultato operativo) significa assenza dei componenti non operativi o loro piena compensazione
- un valore prossimo a zero (risultato netto nullo) significa risultato operativo interamente assorbito dai componenti non operativi.
- All'interno di questo intervallo **il quoziente assume valori tanto più bassi quanto più elevato è il peso dei componenti non operativi**

ROD (Return on debt): Onerosità del capitale di terzi

L'indice che **misura l'onerosità del capitale di credito** è dato dal seguente rapporto:

$$\text{ROD} = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Capitale di Terzi}} \%$$

Il valore posto al numeratore viene tratto dal Conto economico riclassificato e include gli oneri finanziari esplicitamente corrisposti sui prestiti di ogni tipo evidenziati nell'area finanziaria del Conto economico.

Il valore posto al denominatore è dato dal totale delle passività esistenti nello Stato patrimoniale riclassificato. Esso pone in evidenza il tasso medio di remunerazione del capitale di terzi complessivamente considerato

Presenta un campo di variabilità che va da zero (assenza di oneri finanziari) in poi (oneri finanziari in proporzione via via crescente).

- esprimono la **quantità di output ottenuto in relazione alle risorse impiegate per ottenerlo**
- sono indicatori di efficienza dell'impiego dei **fattori produttivi**
- sono **più significativi se affiancati a:**
 - **confronto con i valori di altre imprese dello stesso settore**
 - **analisi dei trend nel tempo**

Indici di produttività

- Ricavi pro capite = $\frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$
- Valore aggiunto pro capite = $\frac{\text{Valore aggiunto}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$
- Costo del lavoro pro capite = $\frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$

Turnover

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Totale attivo}}$$

Numero di volte in cui il capitale investito ritorna in forma liquida per effetto dei ricavi di vendita

Il reciproco (Totale attivo / Ricavi netti) esprime l'intensità di capitale : il volume di investimenti effettuati per produrre un'unità di vendita.

Una **prima valutazione del rischio finanziario**

Solvibilità nel breve termine → indici di liquidità

Solvibilità nel medio lungo termine → indici di solidità patrimoniale

La solvibilità influenza la capacità di ottenere dai creditori il rinnovo dei finanziamenti in scadenza e la concessione di nuovi prestiti.

Liquidità

Liquidità → **capacità dell'impresa di onorare le obbligazioni che scadono nel breve termine attraverso le risorse finanziarie che si rendono disponibili nello stesso arco temporale**

Se c'è equilibrio → **non è necessario**, per far fronte alle obbligazioni di prossima scadenza, **ricorrere allo smobilizzo di attività** permanentemente vincolate all'azienda

Liquidità immediata

$$\text{Liquidità immediata \%} = \frac{\text{Attività a breve} - \text{Disponibilità}}{\text{Passività a breve}}$$

valutazione più prudente della liquidità

$$\text{Margine di tesoreria} = \text{Attività a breve} - \text{Magazzino} - \text{Passività a breve}$$

Liquidità corrente

$$\text{Liquidità corrente \%} = \frac{\text{Attività a breve}}{\text{Passività a breve}}$$

Indica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno è superiore ai debiti che entro l'anno diventeranno esigibili

Capitale circolante netto finanziario = Attività a breve – Passività a breve

- serbatoio di valori potenzialmente capaci di generare liquidità

Liquidità operativa

$$\text{Liquidità operativa} = \frac{\text{Attività operative correnti}}{\text{Passività operative correnti}}$$

sono **escluse tutte le poste che non hanno pertinenza con la gestione caratteristica**

aumento del quoziente → incremento del fabbisogno finanziario della gestione caratteristica corrente

Capitale circolante netto operativo = Attività operative correnti – Passività operative correnti

Indici di struttura finanziaria

Una **prima valutazione del rischio finanziario:**

Solvibilità nel breve termine → indici di liquidità

Solvibilità nel medio lungo termine → indici di solidità patrimoniale

La **solvibilità influenza la capacità di ottenere dai creditori il rinnovo dei finanziamenti in scadenza e la concessione di nuovi prestiti.**

Misurano la solvibilità a medio lungo termine, o solidità patrimoniale, che dipende da:

- coerenza tra fonti di finanziamento stabili ed impieghi durevoli
- grado di indebitamento, cioè dipendenza da terzi finanziatori

leverage

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Totale attivo}}{\text{Capitale proprio}} = \frac{\text{TA}}{\text{CN}}$$

partecipazione del capitale proprio ai rischi d'impresa



rapporto elevato = rischio elevato



aumenta il costo del capitale di terzi

Grado di capitalizzazione

$$\text{Grado di capitalizzazione} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Debiti finanziari}}$$

Indica la proporzione tra mezzi propri e mezzi di terzi esplicitamente onerosi

Copertura garantita dal capitale proprio ai terzi finanziatori → indicatore di rischio

Se basso o decrescente: progressiva trasformazione del rischio del finanziatore a rischio d'impresa

Gli indicatori non finanziari

- Il D.lgs. n.83/2022 sancisce l'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza a partire dal 15 luglio 2022.
- Lo **scopo del D.Lgs. N. 14/2019** è quello di **fornire direttive e strumenti per consentire alle imprese di individuare e fronteggiare con tempestività un possibile stato di crisi.**
- I continui rinvii e la pandemia da Covid-19 hanno permesso un **adeguamento** della norma alle nuove e urgenti misure, quali:
 - PNRR (D.L. n.36/2022);
 - Le disposizioni della Direttiva UE 2019/1023 che riguarda le misure orientate ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione (Direttiva Insolvency);
 - Le novità introdotte dal D.L. 118/2021 in materia di composizione negoziata della crisi.

- Tra le novità, il D.Lgs. N. 83/2022 sottolinea la **correlazione tra l'adozione di adeguati assetti organizzativi dell'impresa e la nozione di crisi**, ridefinita come: *« lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza, che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi».*

Novità: obbligo di «adeguato assetto»

Art. 2086. Gestione dell'impresa

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

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.

- Il D. Lgs. N.83/2022 **abroga indici e indicatori che costituivano il presupposto per l'attivazione delle procedure del sistema di allerta della crisi e della composizione assistita.**
- Come risultato, viene **rafforzato il dovere dell'imprenditore di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili che consentano di individuare con tempestività i segnali d'allarme riportati nell'art. 3 comma 4 dello stesso decreto.**

I segnali per la «previsione»

Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3 (prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa):

- 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.». (INPS, INAIL, AdE , AER → **Creditori pubblici qualificati**)

La «previsione tempestiva»

Il D.Lgs: 83/2022 mette in primo piano l'importanza di **adottare soluzioni orientate alla gestione *dell'early warning***: mettere in sicurezza l'azienda, preservarne l'incolumità finanziaria e garantirne la sostenibilità nel tempo.

- **Ne consegue la necessità di avvalersi dell'impiego di strumenti idonei alla programmazione e controllo di gestione, come il budget e il piano industriale, e l'adozione di indicatori anche non finanziari-qualitativi atti allo scopo.**

Ruolo della contabilità

- 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 costituiscono 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 risultano inoltre fondamentali, opportunamente integrati con elementi extracontabili, per l'attività di pianificazione, programmazione e controllo della gestione aziendale.**

- **Il Decreto 83/2022 ha di fatto elevato l'importanza degli indicatori non finanziari ai fini di una *disclosure* accelerata della crisi, al fine di rendere possibile una reazione in una fase che è sì di difficoltà, ma in cui ancora è possibile tutelare l'interesse di tutti gli stakeholder coinvolti.**
- **Questa disclosure accelerata deve basarsi anche sull'attenta ponderazione dei dati qualitativi rilevati dall'assetto aziendale interno**

I KPI dell'OIBR

- L'organismo italiano di business reporting, **OIBR**, ha **proposto una griglia di KPIs costruiti secondo gli standards internazionali generalmente accettati della rendicontazione non finanziaria (diversity information) GRI, Global reporting Initiative.**
- Tali indicatori **sono il risultato di un'attività di *self assessment* che fornisce una significativa la mappatura degli assetti organizzativi dell'impresa con riferimento al principio di rendicontazione generale GRI 102 – informativa generale -.**

L'OIBR, nel suo documento *Integrated reporting for smes: implementation guidance del 2018*, fornisce indicazioni sul modello da seguire per la costruzioni di KPI a livello generale e anche industry-specific e organisations-specific, di natura finanziaria e non finanziaria.

Gli indicatori devono:

- **essere coerenti con gli obiettivi e le strategie dell'azienda;**
- **rappresentare al meglio il processo di creazione del valore;**
- **essere affidabili e comparabili.**

GRI 102: Informativa generale

Profilo dell'organizzazione

Informativa 102-1 Nome dell'organizzazione

Informativa 102-2 Attività, marchi, prodotti e servizi

Informativa 102-3 Luogo della sede principale

Informativa 102-4 Luogo delle attività

Informativa 102-5 Proprietà e forma giuridica

Informativa 102-6 Mercati serviti

Informativa 102-7 Dimensione dell'organizzazione

Informativa 102-8 Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori

Informativa 102-9 Catena di fornitura

Informativa 102-10 Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura

Informativa 102-11 Principio de precauzione

Informativa 102-12 Iniziative esterne

102-13 Adesione ad associazioni

Self assessment GRI 102

- Funzioni svolte dal comitato parti correlate
- Presenza/assenza collegio sindacale o sindaco unico
- Presenza/assenza revisore
- Presenza/assenza internal auditor
- Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Presenza/assenza organismo di vigilanza
- Numero di componenti del collegio sindacale
- Numero di componenti dell'organo di revisione
- Numero di componenti della funzione di internal audit
- Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione
- Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
- Funzioni svolte dal collegio sindacale
- Funzioni svolte dal revisore
- Funzioni svolte dall'internal auditor
- Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza
- Presenza/assenza consiglio di amministrazione
- Presenza/assenza amministratori indipendenti
- Presenza/assenza comitati endo-consiliari
- Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità
- Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione
- Presenza/assenza comitato parti correlate
- Numero di componenti del consiglio di amministrazione
- Numero di componenti amministratori indipendenti
- Numero di componenti dei comitati endo-consiliari
- Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità
- Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione
- Numero di componenti del comitato parti correlate
- Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione
- Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti
- Funzioni svolte dai comitati endo-consiliari
- Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità
- Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione

Self assessment GRI 102

CAPITALE RELAZIONALE

- Numero di banche e affidamenti

CAPITALE INTELLETTUALE E STRUTTURALE

- Capitale Intellettuale e Strutturale
- Canali di comunicazione con gli stakeholder
- Immagine percepita dagli stakeholder
- Numero di sedi certificate
- Numero di sedi operative
- Numero di sedi all'estero
- Numero delle sedi/siti produttivi
- % Degli investimenti effettuati per il risparmio energetico
- % Degli investimenti pianificati per il risparmio energetico
- % Di utilizzazione delle risorse produttive nazionali/locali
- % Di utilizzazione delle risorse produttive estere

- Consumo diretto di energia
- Totale emissioni di CO2 equivalente
- Dipendenza da infrastrutture esterne
- Caratteristiche dei prodotti (lunghezza dei cicli di vita, imitabilità, sostituibilità, differenziabilità)
- Dinamica tecnologica

SPECIFICI AZIENDALI

- Potere contrattuale dei fornitori
- Potere contrattuale dei clienti
- Innovazione tecnologica di prodotto e di processo (costi ed effetti)
- Caratteristiche dei concorrenti e dinamica competitiva
- Numero e frammentazione dei concorrenti
- Grado di concentrazione del settore

Suggerimenti pratici

- L'azienda deve avere ben chiari i suoi obiettivi e le sue strategie.
- Devono essere identificati e valutati gli aspetti da misurare e quelli che possono effettivamente essere misurati, sia in termini finanziari che non finanziari (ad es. ricavi per cliente, customer satisfaction, ecc.)
- Devono essere raccolti, elaborati e analizzati i dati a disposizione per elaborare gli appositi indicatori.

Il CCII, all'art. 13 c. 3, conferisce ad ogni impresa la **facoltà di sviluppare e adottare propri indicatori specifici** qualora questi siano considerati efficaci per rilevare con anticipo i segnali di un possibile stato di crisi e purché l'adeguatezza degli stessi sia attestata da un Professionista.

Art.13 CCII

- 1. Costituiscono indicatori di 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 dell'assenza di 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, nei 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'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.**

Art. 13 CCII

- **2. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili**, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, **elabora con cadenza almeno triennale**, in riferimento ad ogni tipologia di attività 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 elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico.**

- **3. 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, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti a decorrere dall'esercizio successivo**

Ruolo dei revisori legali

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

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