

***INDICAZIONI SUL PROGRAMMA DI
VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI
AZIENDALE***

(Art. 6, comma 2, D.Lgs. n. 175/2016)

INDICE DEL DOCUMENTO

1. PREMESSA	3
2. IL TUSP E LE ALTRE DISPOSIZIONI NORMATIVE	5
3. DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE	7
4. STRUTTURA DEL PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE	9
4.1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI.....	11
4.2. INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICI/INDICATORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI	12
4.3. DETERMINAZIONE DELLE SOGLIE DI ALLARME.....	13
4.4. DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E REPORTING	14
5. INDICATORI E INDICI QUANTITATIVI DI DERIVAZIONE CONTABILE	16
5.1. INDICATORI PATRIMONIALI - FINANZIARI	16
5.2. INDICATORI DI REDDITIVITA'	17
6. INDICATORI DI TIPO QUALITATIVO RICAVATI IN VIA EXTRA-CONTABILE.....	18
ALLEGATO A).....	20

1. PREMESSA

L' articolo 6, comma 2, del D. Lgs. n. 175/2016 (di seguito "TUSP") fa obbligo alle società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario, la quale viene predisposta annualmente dall'organo amministrativo della società, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicata nel registro delle imprese contestualmente al bilancio di esercizio.

Tale disciplina è funzionale a quanto previsto dall'art. 14, comma 2, del TUSP, il quale dispone che, laddove *"emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo delle società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento"*. La mancata adozione di tali provvedimenti costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile.

Il presente documento illustra, in via esemplificativa, i principali contenuti di un Programma-tipo di valutazione del rischio di crisi aziendale e fornisce indicazioni sulle modalità di monitoraggio delle aree di rischio individuate. Esso intende valorizzare la finalità informativa di detto Programma, il quale se ben redatto consente: i) ai soci pubblici di analizzare e valutare lo stato di salute delle società partecipate e, quindi, tra l'altro, la convenienza economico-finanziaria di tale modalità di gestione del servizio rispetto ad altre alternative possibili; ii) all'organo amministrativo di assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Si fa presente che la predisposizione del Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale rappresenta un adempimento temporalmente antecedente rispetto alle disposizioni contenute nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza – Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 che, in conseguenza della proroga prevista nell'articolo 5 del D.L. n. 23 del 2020 (convertito, con modificazioni, dalla legge 5 giugno 2020, n. 40), entrerà in vigore a partire dal 1° settembre 2021.

Da ultimo, si precisa che il rispetto dell'obbligo di predisposizione del Programma ai sensi del menzionato articolo 6, comma 2, del TUSP, è oggetto di interesse da parte della Corte dei conti nelle Linee guida annuali sul funzionamento integrato dei controlli interni di enti locali, Regioni e Province

autonome¹. In tale ambito, l'indagine della magistratura contabile attiene all'attività di verifica dell'ente pubblico socio sulle società partecipate, in relazione ad una puntuale valutazione di eventuali riflessi sulla propria situazione economica e finanziaria.

¹ Nello specifico:

- Deliberazione della Corte dei conti – Sezione Autonomie – n. 5 del 2020: Linee guida per le relazioni annuali dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome sul sistema dei controlli interni e sui controlli effettuati nell'anno 2019 (ai sensi dell'art. 1, comma 6, del d.l. 10 ottobre 2012, n. 174, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 dicembre 2012, n. 213).
- Deliberazione della Corte dei conti – Sezione Autonomie – n. 19 del 2020: Linee guida per le relazioni annuali del Sindaco dei Comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, del Sindaco delle Città metropolitane e del Presidente delle Province sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni nell'esercizio 2019 (art. 148 del d.lgs. 18 agosto del 2000, n. 267).
- Deliberazione della Corte dei conti – Sezione Autonomie – n. 18 del 2020: Linee di indirizzo per i controlli interni durante l'emergenza da Covid-19.

2. IL TUSP E LE ALTRE DISPOSIZIONI NORMATIVE

Le disposizioni contenute negli articoli 6 e 14 del TUSP, riportate nella premessa al presente documento, devono essere analizzate anche con riferimento alle altre norme di legge che impongono analoghi obblighi di monitoraggio del rischio di crisi aziendale. Infatti, le informazioni sull'equilibrio economico-finanziario della società e sul relativo prevedibile andamento della gestione devono essere, tra loro, coerenti e devono consentire, complessivamente, un'analisi chiara ed univoca del livello di rischio che caratterizza la singola realtà societaria.

Innanzitutto, le disposizioni del TUSP si pongono in un rapporto di complementarità con le disposizioni civilistiche. In tal senso, il TUSP ha dato concreto contenuto, con riferimento al profilo della prevenzione della crisi, all'obbligo dell'organo amministrativo, ai sensi dell'art. 2381, commi 3 e 5 c.c., di curare e valutare che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società siano adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa; obbligo all'interno del quale già si riteneva compreso quello di predisporre assetti organizzativi tali da consentire di monitorare in modo costante l'attività al fine di prevedere e gestire tempestivamente il sopravvenire di un "rischio crisi".

In questo senso il TUSP, come è avvenuto anche con altre fattispecie (per esempio, con l'applicabilità dell'art. 2409 c.c. anche alla società a responsabilità limitata a controllo pubblico), ha svolto un ruolo di "precursore" rispetto alla disciplina comune nell'aver esplicitato tale obbligo. Infatti, l'art. 2086 c.c., come modificato dal decreto con cui è stato emanato il Codice della crisi, si pone in linea di continuità con l'art. 6 del TUSP, disponendo al comma 2² che *"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"*.

Tale disposizione, pertanto, si aggiunge e completa la disciplina già presente nel codice civile con riferimento all'obbligo per l'organo amministrativo di: i) fornire ulteriori informazioni relativamente ai principali fattori di rischio che caratterizzano le dinamiche aziendali sia in Nota integrativa sia nella Relazione sulla gestione in cui sono descritti i principali rischi e incertezze cui la società è

² Il comma 2 dell'articolo 2086 è stato aggiunto dall'articolo 375, comma 2, del D. Lgs 12 gennaio 2019, n. 14 - Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza –.

esposta (art. 2428, comma 1, c.c.); ii) redigere il Rendiconto finanziario, documento contabile funzionale all'analisi e al monitoraggio dei flussi di cassa aziendali (art. 2425-ter c.c.).

In linea di continuità e funzionalità reciproca con il TUSP e con la disciplina di diritto comune ad esso previgente, si pone il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Le due discipline, tuttavia, si distinguono per il fattore temporale in quanto le disposizioni contenute nell'articolo 6 del TUSP rilevano in una fase prodromica, con la finalità di favorire l'emersione di segnali di allerta di una potenziale crisi. Il menzionato Codice della crisi interviene, invece, in una fase successiva, quando la crisi è già in atto ovvero risulta molto probabile che possa insorgere. Tale differenza è di fondamentale importanza in quanto incide direttamente sulla determinazione delle soglie di allarme e di rilevanza degli indici e degli indicatori, sia quantitativi che qualitativi. Dette soglie dovranno, infatti, essere attentamente determinate e costantemente monitorate affinché consentano di intercettare quelle situazioni di difficoltà che, se non venissero tempestivamente e idoneamente affrontate, potrebbero diventare rilevanti in base alle previsioni contenute nello stesso Codice.

3. DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Il rischio di crisi aziendale può essere definito come la probabile manifestazione dello stato di difficoltà di un'impresa, non solo per il profilo economico-finanziario (inteso come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate), ma – più in generale – aziendale³.

Il concetto di rischio va, pertanto, declinato, in senso ampio, arrivando ad interessare la struttura e l'organizzazione della realtà aziendale nel complesso, comprendendo anche profili non direttamente desumibili da indici contabili quali, ad esempio, quello normativo, ambientale.

La funzione di prevenzione della crisi, che l'organo amministrativo, come rilevato, è chiamato a svolgere è particolarmente significativa per le società a controllo pubblico, la cui attività è spesso incentrata sullo svolgimento di servizi generali e servizi di interesse economico generale ed è solitamente caratterizzata da un rilevante coinvolgimento di risorse pubbliche.

In tale contesto risulta quindi fondamentale implementare un sistema efficiente di risoluzione delle difficoltà, che permetta il contenimento delle esternalità negative derivanti da possibili inefficienze gestionali e garantisca il mantenimento della continuità aziendale, a vantaggio sia delle molteplici istanze di tutela che ruotano attorno a tali società che della collettività in generale.

Parte integrante di tale sistema sono anche gli eventuali rilievi sollevati dagli organi di controllo, di cui l'organo amministrativo deve dare evidenza nella Relazione sul governo societario, descrivendo, altresì, le eventuali azioni risolutive intraprese. A tal riguardo si fa presente che il TUSP (art. 6, comma 3) fa obbligo alle società a controllo pubblico di valutare l'opportunità di integrare gli strumenti di controllo ordinari previsti a norma di legge e di statuto, con:

“a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;

b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

³ Il già menzionato Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza - come modificato dal D. Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147 - definisce all'articolo 2 comma 1, lettera a), la situazione di “crisi” come: “*lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate*”.

d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.”.

In proposito, la relazione sul governo societario dà atto degli strumenti sopra descritti eventualmente adottati dalla società oppure delle ragioni per cui la società non abbia, invece, integrato gli ordinari strumenti di controllo con quelli indicati dal TUSP.

4. STRUTTURA DEL PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

In linea generale, un Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale deve essere funzionale a:

- i) monitorare costantemente lo stato di salute della società alla luce del principio di continuità aziendale;
- ii) anticipare l'emersione del rischio di crisi attraverso l'individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico-finanziari (approccio "forward looking") e consentire all'organo gestorio di attivarsi con urgenza prima che la crisi diventi irreversibile (sistema di "early warning").

In questa ottica, si richiede all'organo amministrativo una specifica e adeguata attività di programmazione che privilegi un sistema di rilevazione basato non solo sull'analisi storica dei dati di bilancio ma anche, in una visione dinamica, su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica di riferimento, considerando l'eventualità che si manifestino eventi improvvisi, causa di importante discontinuità con i passati esercizi.

A tale riguardo, si osserva come la crisi economica determinata dalla pandemia Covid-19 abbia, appunto, evidenziato la possibilità che un fattore esterno e, fino alla sua manifestazione, imprevedibile, possa causare una situazione di forte difficoltà, con ripercussioni immediate sulle dinamiche finanziarie ed economiche aziendali. L'adozione di strumenti flessibili, che consentano ad esempio l'analisi previsionale dei flussi di cassa aziendali, costituisce per l'organo amministrativo della società una "bussola" per stimare il fabbisogno di liquidità sia nel breve che nel lungo periodo.

In via esemplificativa, si propone uno schema di Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale articolato nelle seguenti sezioni:

- 1) Descrizione del sistema di controllo interno di gestione dei rischi aziendali.
- 2) Individuazione degli indici/indicatori quantitativi e qualitativi.
- 3) Determinazione delle soglie di allarme.
- 4) Descrizione dell'attività di monitoraggio e reporting.

Si precisa che il Programma va costruito sulla base del criterio della specificità, considerando cioè la tipologia di attività svolta dalla società e le peculiarità dello statuto normativo e/o della condizione giuridica, a cui devono essere collegate la scelta degli indici e degli indicatori e la determinazione delle relative soglie di allarme, anche alla luce delle indicazioni provenienti dagli ordini professionali.

Nel caso in cui i soggetti tenuti alla redazione del Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale fossero sottoposti alla vigilanza delle Autorità di settore (come ad es. Banca d'Italia), l'attività di analisi e misurazione del rischio può essere effettuata utilizzando gli strumenti di valutazione già regolamentati dalle citate Autorità e riportando comunque gli esiti nella Relazione sul governo societario⁴.

⁴ Sull'argomento, si segnala peraltro il Documento del 7 marzo 2019 "Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale", emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili che, proprio con riferimento al TUSP, fornisce una serie di raccomandazioni per la selezione degli strumenti funzionali al monitoraggio del rischio di crisi aziendale e per l'elaborazione della Relazione sul governo societario.

4.1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI

In questa prima sezione del Programma, l'organo amministrativo procede ad illustrare il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi aziendali soffermandosi sui seguenti aspetti:

- informazioni in merito alla struttura del sistema di gestione dei rischi, dei soggetti aziendali coinvolti e delle funzioni svolte da ognuno di essi;
- descrizione del processo di valutazione del rischio adottato dalla società, inteso come l'insieme delle attività finalizzate all'individuazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali, sia interni che esterni;
- mappatura delle principali tipologie di rischio cui la società risulta essere maggiormente esposta e selezione degli strumenti di monitoraggio, intesi come l'insieme degli strumenti di indagine, sia quantitativi sia qualitativi, ritenuti più adeguati per la misurazione dei rischi.

Per quanto concerne questo ultimo aspetto, si sottolinea la necessità che il processo di mappatura dei rischi rispecchi quanto emerso dall'attività di monitoraggio periodicamente effettuata, così come disciplinato dalla sezione n. 4 dedicata alla descrizione dell'attività di monitoraggio e al reporting.

Annualmente, inoltre, in occasione della redazione del Programma, si consiglia di effettuare la verifica dell'efficacia del sistema di monitoraggio, in termini di:

- capacità di rispecchiare in maniera adeguata e attuale i principali rischi cui la società risulta esposta;
- adeguatezza degli indicatori e degli indici predeterminati;
- significatività delle soglie di allarme predefinite.

Potrebbe infatti accadere che improvvisi cambiamenti del contesto economico-aziendale comportino variazioni dei fattori di rischio che rendano necessario un intervento da parte dell'organo amministrativo, volto alla sostituzione e/o integrazione degli strumenti di rilevazioni adottati e/o alla riparametrazione delle soglie di allarme.

4.2. INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICI/INDICATORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI

Il Programma deve permettere un'analisi unitaria dello "stato di salute" della società. Per raggiungere questo risultato l'organo amministrativo può utilizzare:

- **Indici di bilancio:** sono costruiti prendendo come base di riferimento i dati contabili contenuti nei bilanci di esercizio, annuali o infrannuali. Sono determinati, generalmente, come rapporto tra due grandezze e sono espressi in valore assoluto o percentuale.

L'utilizzo degli indici per l'analisi dello stato di salute dell'azienda permette un'analisi accurata, offrendo, però, una visione retrospettiva che potrebbe non rispecchiare adeguatamente l'andamento della società e la sua solvibilità nel futuro prossimo.

- **Indicatori:** sono congegnati sulla base di valutazioni prospettiche che riflettono un'attività di programmazione nel medio/lungo periodo, in modo tale che gli stessi assolvano ad una funzione predittiva. Rispetto ai tradizionali indici di bilancio, essi consentono, infatti, un'analisi generale e prospettica necessaria per monitorare l'andamento della gestione e prevenire situazioni di crisi e/o insolvenza anche solo potenziali.

Si segnala che la scelta degli strumenti di analisi deve essere effettuata privilegiando quelli in grado di misurare con più accuratezza i rischi a cui la società risulta maggiormente esposta, consentendo una valutazione chiara dello stato di salute. A tal fine si sottolinea che nel presente documento sono suggeriti alcuni strumenti di analisi che possono essere integrati e sostituiti con altri (ad es. gli indici/indicatori elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ai sensi dell'art. 13 comma 2 del Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza).

Da ultimo, al fine di garantire la trasparenza e la comprensibilità del Programma, l'organo amministrativo dovrebbe descrivere le modalità di calcolo degli indicatori e degli indici utilizzati, motivando nella Relazione sul governo societario eventuali modifiche apportate agli strumenti di valutazione precedentemente adottati.

4.3. DETERMINAZIONE DELLE SOGLIE DI ALLARME

Le soglie di allarme rappresentano i valori limite che sono assegnati agli indici e agli indicatori scelti per valutare il livello di rischio aziendale. Sono determinate nel Programma per ognuno degli strumenti adottati e devono essere fissate ad un livello tale da permettere di intercettare situazione di difficoltà, anche solo potenziali, per le quali si reputi necessario un intervento immediato ed efficace da parte dell'organo amministrativo.

Si sottolinea, inoltre, la necessità di un monitoraggio costante delle soglie di allarme per testarne la significatività (intesa come capacità di intercettare situazione di difficoltà aziendali), con la conseguente riparametrazione nel caso in cui le stesse non fossero ritenute più adeguate. Al riguardo si invita l'organo amministrativo della società a motivare dette riparametrazioni nella Relazione sul governo societario.

4.4. DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E REPORTING

L'attività di monitoraggio rappresenta il momento in cui, attraverso l'applicazione degli strumenti di indagine definiti nel Programma, viene misurato il rischio di crisi aziendale, con il fine di intercettare, con adeguato anticipo e in un'ottica di "*early warning*", i segnali di difficoltà.

Nei casi in cui, a seguito dell'attività di monitoraggio, si dovessero riscontrare segnali di crisi, gli amministratori sono chiamati ad attivare, senza indugio, le procedure previste dall'art. 14, comma 2, del TUSP.

In tale ottica, si suggerisce che l'attività di monitoraggio sia svolta costantemente, con periodicità almeno semestrale e i relativi esiti siano riportati in un'apposita relazione (Relazione sul monitoraggio) che può essere anche parte integrante della Relazione sul governo societario.

Esempio di sviluppo temporale dell'attività di monitoraggio con pianificazione semestrale⁵.

- Chiusura esercizio sociale X⁰: elaborazione della Relazione sul governo societario per l'anno X⁰ ed elaborazione del Programma per l'anno X¹.
- 30/04/X¹: presentazione all'Assemblea della Relazione sul governo societario riferita all'anno X⁰ contenente:
 - il Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale per l'anno X¹;
 - gli eventuali strumenti di governo societario adottati ai sensi dell'art. 6, comma 3, del TUSP;
 - la valutazione del rischio di crisi per l'anno X⁰ effettuata sulla base delle Relazioni sul monitoraggio semestrali;
 - le Relazioni (primo e secondo semestre) sul monitoraggio relative all'anno X⁰.
- 30/06/X¹: Relazione sul monitoraggio relativa al primo semestre dell'anno X¹.
- 31/12/ X¹: Relazione sul monitoraggio relativa al secondo semestre dell'anno X¹.
- Chiusura esercizio sociale X¹: elaborazione della Relazione sul governo societario per l'anno X¹ ed elaborazione del Programma per l'anno X².

⁵ Esempio sviluppato ipotizzando che l'approvazione del bilancio di esercizio avvenga in data 30/04/X¹

5. INDICATORI E INDICI QUANTITATIVI DI DERIVAZIONE CONTABILE

Di seguito si fornisce un elenco esemplificativo di alcuni degli strumenti di analisi di tipo patrimoniale – finanziario e di redditività di derivazione contabile:

5.1.INDICATORI PATRIMONIALI - FINANZIARI

Analisi per indicatori/indici di derivazione contabile	
Patrimoniali - Finanziari	
<u>Patrimonio netto</u>	Indicatore del livello di patrimonializzazione della società, può essere ricavato direttamente dallo stato patrimoniale ovvero calcolato in chiave prospettica.
<u>Debt Service Coverage Ratio</u>	Indicatore di tipo prospettico che serve per verificare la capacità dell'azienda di generare risorse finanziarie e valutare la sostenibilità del livello di indebitamento.
<u>Indice di liquidità</u>	Indice comunemente utilizzato per stabilire la capacità di un'impresa di far fronte agli impegni finanziari di prossima scadenza con le proprie disponibilità economiche.
<u>Perdite di valore delle attività</u>	Significative perdite di valore delle attività materiali/immateriali possono ridurre la capacità delle stesse di generare flussi di cassa futuri.
<u>Rapporto tra la posizione finanziaria netta e Ebitda</u>	Costituisce una approssimazione del flusso di cassa annuale al servizio del debito con la finalità di fornire una prima indicazione del periodo di tempo necessario per rimborsare il debito contratto.
<u>Rapporto tra la posizione finanziaria netta e Nopat</u>	Rapporto che misura i flussi di cassa da destinare al servizio del debito (per capitale e interessi).
<u>Rapporto tra debito ed equity</u>	Indice che consente di valutare il grado di equilibrio tra mezzi di terzi e mezzi propri e, quindi, monitorare il rischio finanziario dell'impresa.
<u>Rapporto tra gli oneri finanziari e il margine operativo lordo</u>	Indice che misura la capacità economica di sostenimento del costo dell'indebitamento.
<u>Analisi del debito scaduto</u>	Indizio di difficoltà finanziaria nel momento in cui i ritardi nel pagamento dei debiti dell'impresa siano ripetuti ed abbiano ad oggetto importi significativi, ovvero, comportino non episodiche azioni esecutive da parte dei fornitori o ancora grave pregiudizio negli approvvigionamenti.

5.2. INDICATORI DI REDDITIVITA'

Analisi per indicatori/indici di derivazione contabile	
Redditività	
<u>Gestione operativa della società</u>	La gestione operativa della società negativa per più esercizi consecutivi rappresenta un indizio di difficoltà.
<u>Risultati di esercizio</u>	Reiterate perdite di esercizio della società evidenziano una rilevante criticità ed erodono il patrimonio netto aziendale.
<u>Roi (Return on investment)</u>	Indice che rappresenta la redditività del capitale investito.
<u>Roe (Return on equity)</u>	Indice di performance che misura la redditività del capitale proprio.

6. INDICATORI DI TIPO QUALITATIVO RICAVATI IN VIA EXTRA-CONTABILE

La valutazione degli aspetti qualitativi, non risultanti dalla contabilità, integra l'analisi per indici sopra riportata e consente di disporre di informazioni aggiuntive sulle tipologie di rischi, che, per loro natura, non possono essere rilevati e misurati con strumenti tradizionali.

Tali fattori devono essere valutati in funzione del tipo di attività svolta dalla società e delle dimensioni della stessa.

Individuate le aree di rischio rilevanti per la società e i rischi specifici caratterizzanti ciascuna di esse, l'organo preposto valuta la probabilità di manifestazione del rischio, le possibili conseguenze e individua le strategie di gestione per ciascuna tipologia di rischio.

Di seguito saranno descritti, a titolo puramente esemplificativo, una serie di rischi che potrebbero essere considerati al fine di individuare situazioni di difficoltà, anche solo potenziali, tali da pregiudicare nell'immediato ovvero in un ragionevole arco di tempo, la continuità aziendale.

Indicatori di tipo qualitativo			
Area di rischio: Rischi strategici	Area di rischio: Rischi di processo	Area di rischio: Rischi di Information Technology (IT)	Area di rischio: Rischi finanziari
Tipologia di rischi:	Tipologia di rischi:	Tipologia di rischi:	Tipologia di rischi:
Rischio politico	Rischio di normativa	Rischio in merito all'integrità e alla sicurezza dei dati	Rischio connesso alle operazioni di finanziamento della società e agli investimenti diretti
Rischio economico-finanziario	Rischio legato a disposizioni interne	Rischio in merito alla disponibilità dei sistemi informativi	Rischio legato all'accesso ai capitali/al mancato rinnovo o rimborso dei prestiti
Rischio legislativo	Rischio legato alla contrattualistica	Rischio legato all'infrastruttura e progetti IT	Rischio di tasso di interesse
Rischio ambientale	Rischio in materia di ambiente, salute e sicurezza		Rischio di controparte finanziaria
Rischio di errata programmazione, pianificazione e ricognizione delle opportunità strategiche	Rischio in materia di Privacy		Rischio di liquidità
Rischio di errata gestione degli investimenti e del patrimonio			

Per gli approfondimenti in merito alle suddette tipologie e per l'esemplificazione di un'analisi di valutazione del rischio basata su indicatori di tipo qualitativo si rinvia all'allegato A al presente documento.

ALLEGATO A)

MATRICE DEI RISCHI E PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Si riporta, a titolo esemplificativo e non esaustivo, una descrizione delle principali tipologie di rischi di tipo qualitativo.

A) RISCHI STRATEGICI.	
Si tratta di rischi di origine esterna o interna, derivanti dalla manifestazione di eventi che possono minacciare la posizione competitiva dell'impresa, condizionando il grado di successo delle strategie aziendali.	
<u>Principali tipologie:</u>	
Rischio politico:	rischio legato alla manifestazione di situazioni o eventi di natura politica che possono influenzare, negativamente, l'operatività dell'impresa.
Rischio economico– finanziario:	rischio correlato alla manifestazione di eventi di origine esterna (es. cambiamenti macro-economici, crisi economico/finanziarie, variazioni dei tassi d'interesse), che incidono sulla redditività aziendale (rischio economico) ovvero sul livello di liquidità (rischio finanziario).
Rischio legislativo:	rischio legato alla necessità di monitorare costantemente l'evoluzione normativa al fine di adeguare e aggiornare l'operatività aziendale e le regole di esecuzione delle varie attività.
Rischio ambientale:	rischio connesso alla probabilità che si verifichino eventi incontrollabili (es. eventi catastrofici, idrogeologici, sismici), non garantiti da polizze assicurative, che possono comportare conseguenze economiche rilevanti, danni temporanei e/o permanenti alle strutture aziendali.
Rischio di errata programmazione, pianificazione e ricognizione delle opportunità strategiche:	rischio legato alla definizione di obiettivi aziendali inadeguati, non realizzabili, incoerenti che possono avere ripercussioni sulle dinamiche finanziarie/economiche dell'impresa.
Rischio di errata gestione degli investimenti e del patrimonio:	rischio legato ad una inefficiente/inefficace gestione del patrimonio aziendale ovvero all'assunzione di decisioni di investimento che determinano una riduzione della redditività aziendale.

B) RISCHI DI PROCESSO.

Si tratta di rischi che riguardano l'operatività tipica dell'impresa, riconducibili alla manifestazione di eventi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, e la qualità dei servizi erogati.

Sono ricompresi in questa categoria anche i rischi di *compliance* intesi come rischi inerenti alla mancata conformità alle normative vigenti, nonché a disposizioni e regolamenti delle Amministrazioni pubbliche e della società stessa.

Principali tipologie:

Rischio di normativa (comunitaria, nazionale e locale):	rischio che il mancato rispetto delle normative in vigore esponga la società a contenziosi, sanzioni e danni di immagine ovvero che modifiche di leggi o regolamenti influenzino in modo significativo l'attività di impresa.
Rischio legato a disposizioni interne:	rischio legato alla possibilità che vengano assunte decisioni o azioni contrarie a quanto previsto da disposizioni interne della società stessa.
Rischio legato alla contrattualistica:	rischio connesso alla possibilità che vengano commesse irregolarità nella gestione dei contratti.
Rischio in materia di Ambiente, salute e sicurezza:	rischio che il mancato rispetto della normativa da applicarsi sul luogo di lavoro in tema di ambiente, salute e sicurezza comporti danni economici e reputazionali per l'impresa.
Rischio in materia di Privacy:	possibilità che si agisca nel mancato rispetto della normativa sulla Privacy.

C) RISCHI DI INFORMATION TECHNOLOGY (IT).

Includono i rischi correlati al corretto trattamento e alla protezione dell'integrità, della disponibilità, della confidenzialità dell'informazione automatizzata e delle risorse usate per acquisire, memorizzare, elaborare e comunicare tale informazione.

Principali tipologie.

Rischio in merito all'integrità e alla sicurezza dei dati:	rischio che il sistema informativo aziendale presenti livelli di vulnerabilità (alterazione, manipolazione e/o perdita dei dati) tali da inficiare la completezza, l'affidabilità, la riservatezza delle informazioni e, più in generale, l'operatività aziendale.
Rischio in merito alla disponibilità dei sistemi informativi:	rischio che si determini un'interruzione della normale operatività dell'impresa causata dall'indisponibilità/inaccessibilità dei sistemi informativi.
Rischio legato all'infrastruttura e progetti IT:	rischio legato alla possibilità che l'infrastruttura IT (organizzazione, processi e sistemi) o la struttura organizzativa dell'IT (funzionale e dimensionale) non siano adeguate alle dimensioni e/o alle esigenze dell'impresa e non riescano a supportare, adeguatamente, l'operatività aziendale.

D) RISCHI FINANZIARI.

I rischi finanziari sono principalmente correlati alla gestione e al monitoraggio dei flussi di cassa necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Principali tipologie.

Rischio connesso alle operazioni di finanziamento della società e agli investimenti diretti:	rischio connesso alla capacità di gestire e monitorare i flussi di cassa del sistema aziendale necessari per lo svolgimento delle attività pianificate e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.
Rischio legato all'accesso ai capitali/al mancato rinnovo o di rimborso dei prestiti:	rischio correlato all'incapacità di accedere a capitali di rischio e/o di credito per il finanziamento delle attività aziendali (ad esempio a causa di un inadeguato processo di pianificazione finanziaria). Rientra in questa categoria anche il rischio che non vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso dei prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza.
Rischio di tasso di interesse:	rischio legato alla possibilità che le variazioni dei tassi di interesse di mercato comportino incrementi del costo dei finanziamenti sottoscritti dall'impresa.
Rischio di controparte finanziaria:	rischio connesso alla possibilità che le controparti finanziarie con cui la società opera non ottemperino alle obbligazioni assunte nei modi e nei tempi previsti dal contratto.
Rischio di liquidità:	rischio che l'impresa non sia in grado di avere a disposizione i fondi necessari per adempiere alle obbligazioni in scadenza.

La presentazione sotto riportata contiene, per finalità illustrative, l'esemplificazione di un processo di valutazione del rischio basata sugli indicatori in esame.

Processo di valutazione del rischio			
Area	Classe	Rischi	Numero Rischi
FINANZIARIA	Liquidità	1. Carezza di liquidità necessaria a far fronte al rifinanziamento del debito dovuta ad una mancata gestione in anticipo delle coperture necessarie	1
	Controparti Finanziarie	2. Possibile default della controparte finanziaria in occasione di investimenti della liquidità	1
	Tasso	3. Possibile variazione dei tassi d'interesse non adeguatamente coperta che può avere impatti sul livello degli oneri finanziari e sul valore di attività e passività finanziarie	1
Area	Classe	Rischi	Numero Rischi
DI PROCESSO	Rispetto di leggi, delle normative e dei contratti	4. Inaccurato o incompleto rispetto degli adempimenti fiscali 5. Commissione dei reati informatici e trattamento illecito di dati 6. Commissione dei reati ed illeciti di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato	3
	Contrattualistica	7. Mancato rispetto del contratto di servizio o di fornitura 8. Contestazioni da parte dell'Amministrazione di riferimento per violazioni di obblighi contrattuali	2
	Disposizioni interne	9. Mancato rispetto dei principi etici della società da parte dei fornitori, partner e dipendenti della stessa 10. Rischi connessi alla discriminazione di genere, età (gestione delle diversità e pari opportunità)	2
Area	Classe	Rischi	Numero Rischi
STRATEGICA	Ambientale	11. Manifestazione di una evento pandemico con impatti sulla continuità del servizio e/o ripristino delle condizioni di normale operatività	1
	Errata gestione degli investimenti e del patrimonio	12. Errate scelte nelle decisioni di investimento relative alla digitalizzazione dell'impresa	1

Processo di Valutazione del rischio					
AREA DI RISCHIO	CLASSE DI RISCHIO	RISCHI	DEFINIZIONE DELLA TIPOLOGIA DI EVENTI	PROPENSIONE AL RISCHIO	STRATEGIA AZIENDALE
Finanziaria	Liquidità	1	Rischio di non essere in grado di far fronte ai fabbisogni finanziari attesi	Basso	Gestire la liquidità, attraverso il supporto tecnico della struttura competente, in coerenza con le policy finanziarie e le decisioni del CDA L'attuazione e il monitoraggio è nella responsabilità di
	Tasso	1	Perdite economiche/finanziarie derivanti da variazione dei tassi d'interesse con impatto sui livelli degli oneri/proventi finanziari originati da attività e passività a tasso variabile e sul valore di attività e passività finanziarie a tasso fisso	Basso	Monitorare il mercato finanziario in coerenza con la policy finanziaria della società al fine di: - assicurare le migliori condizioni di investimento; - diversificare le fonti di investimento L'attuazione e il monitoraggio è nella responsabilità di.....
	Controparti Finanziarie	1	Rischio di inadempimento di una controparte finanziaria alle proprie obbligazioni (es. nell'ambito delle attività di investimento della liquidità)	Basso	Operare con controparti che presentano rating adeguati alla Policy finanziaria e coerentemente con le indicazioni del CDA L'attuazione e il monitoraggio è nella responsabilità di

AREA DI RISCHIO	CLASSE DI RISCHIO	RISCHI	DEFINIZIONE DELLA TIPOLOGIA DI EVENTI	PROPENSIONE AL RISCHIO	STRATEGIA AZIENDALE
di Processo	Rispetto di leggi, delle normative e dei Contratti	3	Mancato rispetto delle leggi e delle normative di riferimento (con rischio di incorrere in sanzioni penali e/o amministrative, etc.).	Basso	Uniformare i comportamenti secondo l'interpretazione «sostanziale» delle leggi e delle normative di riferimento, assicurando sempre la soluzione più efficiente per la collettività. L'attuazione e il monitoraggio sono nella responsabilità di
	Rischio legato alla contrattualistica	2	Mancato rispetto del Contratto di servizio o fornitura e rischio di modifiche unilaterali al Contratto da parte dell'Amministrazione di riferimento o del quadro normativo (normativa appalti).	Medio	Assicurare la corretta esecuzione degli obblighi contrattuali ed un'efficace gestione contrattuale. L'attuazione e il monitoraggio sono nella responsabilità di
	Rischio legato a disposizioni interne	2	Danno d'immagine per il mancato rispetto di disposizioni interne	Basso	Comunicare adeguatamente e tempestivamente le disposizioni interne e adottare soluzioni organizzative volte a monitorare il rispetto degli stessi. L'attuazione e il monitoraggio è nella responsabilità di

AREA DI RISCHIO	CLASSE DI RISCHIO	RISCHI	DEFINIZIONE DELLA TIPOLOGIA DI EVENTI	PROPENSIONE AL RISCHIO	STRATEGIA AZIENDALE
Strategica	Ambientale	1	Rischio del ripetersi di un evento pandemico che potrebbe determinare danni economici e patrimoniali	Alto	<p>Stipula di polizze assicurative, diversificazione delle attività svolte in termini di prodotti e/o diversificazione dei mercati di riferimento</p> <p>L'attuazione e il monitoraggio sono nella responsabilità di...</p>
	Errata gestione degli investimenti e del patrimonio	1	Rischio che la fase di transizione per la sostituzione del software aziendale non sia adeguatamente monitorata e provochi ripercussioni sull'operatività dell'impresa	Basso	<p>Attivare sistemi di supervisione e controllo per il costante monitoraggio dell'operatività aziendale</p> <p>L'attuazione e il monitoraggio sono nella responsabilità di</p>