

Analisi non finanziarie

L'opportunità dell'utilizzo degli indicatori non finanziari nella relazione sulla gestione

di **Roberto Garelli** e **Stefano Ricci** - *Università degli Studi di Genova - Dipartimento di Economia*

L'art. 2428 del Codice civile prevede esplicitamente, tra i contenuti obbligatori della relazione sulla gestione, l'utilizzo di "indicatori di risultato finanziario e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica dell'attività, comprese le informazioni attinenti ad ambiente e personale".

Scopo del presente articolo è l'inquadramento delle fattispecie nelle quali dette analisi non finanziarie sono necessarie o anche solo opportune, nonché la disamina di alcuni indicatori non finanziari maggiormente utilizzati nella corrente pratica professionale.

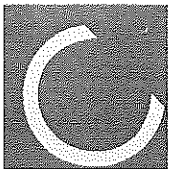
Il contenuto informativo non economico/finanziario nel contesto della riforma

La Direttiva 2003/51/CE del 18 giugno 2003, recepita nel nostro ordinamento dal D.Lgs. 2 febbraio 2007, n. 32, come noto, ha determinato la vigente formulazione dell'art. 2428 c.c. riguardante il contenuto obbligatorio della relazione sulla gestione.

Il Decreto ha introdotto tre importanti novità riguardo il contenuto della relazione sulla gestione, così sintetizzabili:

Il contenuto

- 1) **l'affinamento delle informazioni da fornire** con riguardo alla situazione della società ed al suo andamento gestionale;
- 2) **l'obbligo di fornire informazioni in merito ai principali rischi e alle incertezze** cui la società è esposta;
- 3) **l'obbligo di esposizione di indicatori di risultato** finanziari e, se del caso, non finanziari. Si deve premettere che l'informativa prevista dall'art. 2428 è ispirata al modello della società per azioni (e a responsabilità limitata), impresa tipicamente organizzata per generare profitto, in cui il reddito è eletto a principale misura della creazione di valore, per cui non deve stupire che l'informazione sia normalmente, o comunque principalmente, finalizzata allo studio delle dinamiche reddituali. In questo contesto, quindi, sia gli indicatori di tipo finanziario che non finanziario hanno tradizionalmente la finalità di meglio analizzare i processi che portano alla produzione di reddito e in senso più generale di creazione di valore. In realtà per esplicita previsione normativa l'art. 2428, e segnatamente l'integrazione informativa attraverso l'utilizzo di indici, trova applicazione anche in contesti molto differenti da quello tipico sopra individuato, tra i quali ricordiamo:



- **cooperative** che, pur avendo fine mutualistico, anche prevalente, adottano i principi di redazione del bilancio delle società per azioni, in base a quanto previsto dall'art. 2519 Codice civile;
- **consorzi con attività esterna e società consortili**, che pur non avendo ad oggetto l'attività di impresa commerciale, a seguito dell'esplicito richiamo effettuato rispettivamente dagli artt. 2615-bis e ter del Codice civile seguono le norme in tema di bilancio delle società per azioni;
- **società di capitali** strumentali di enti pubblici, con particolare riferimento al caso degli enti locali, che per quanto siano società costituite esclusivamente per "la produzione di beni e servizi strumentali all'attività istituzionale di tali enti e per lo svolgimento esternalizzato di funzioni amministrative", ricadono sotto la disciplina generale delle società per azioni e società a responsabilità limitata essendo costituite in tale forma giuridica;
- aziende costituite per legge in forma di **società per azioni** ma **non aventi contenuto imprenditoriale**, ma anzi tipicamente amministrativo o regolamentare, quali ANAS, ENAV, CONSIP, CONSAP.

È di tutta evidenza che, analizzando queste ulteriori categorie di soggetti, appare sempre più sfumata la centralità dell'importanza della misurazione del reddito, sino ad arrivare al caso estremo dell'azienda senza impresa, mentre sarà sempre più incisiva la rilevanza dello studio di diverse ed ulteriori dinamiche di creazione di valore, anche attraverso l'uso di indicatori non finanziari.

Si deve rilevare come l'art. 2428 faccia comunque esplicito riferimento ad indici non finanziari pertinenti all'attività specifica, tra cui quelli relativi all'ambiente ed al personale; indici che però nella prassi aziendale, non vengono però spesso utilizzati o il cui utilizzo è limitato ad alcune scarse informazioni di tipo reddituale.

Nelle diverse casistiche sopra enunciate si assisterà invece ad una progressiva prevalenza di dati "non finanziari" su quelli "finanziari" pertinenti l'attività specifica a seconda della finalità ultima dell'entità oggetto di analisi.

Indicatori non finanziari

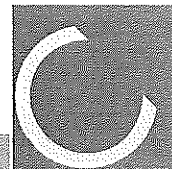
Definizione

È necessario, con specifico riferimento alla finalità informativa della relazione sulla gestione, individuare in via preliminare una definizione univoca di indicatore non finanziario. Un punto di partenza è senza dubbio fornito dalla Commissione per i Principi Contabili Dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili¹, definizione peraltro mutuata da diffusa dottrina aziendalistica, per la quale:

"Con il termine indicatori di risultato non finanziari si fa riferimento a **misure di carattere quantitativo, ma non monetario**, che hanno l'obiettivo di analizzare più approfonditamente l'andamento della gestione mediante il monitoraggio dei fattori che influenzano i risultati economico-finanziari".

Detto approccio riconosce evidentemente la principale utilità dell'utilizzo di detti indicatori per l'individuazione di taluni aspetti di natura non finanziaria, associati a competenze distintive o all'analisi di rischi difficilmente individuabili con un'analisi economico patrimoniale tradizionale.

¹ Documento n. 1 "La relazione sulla gestione - Alcune considerazioni", predisposto dall'Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili dell'ottobre 2008.



Il già citato documento del CNDCEC ha infatti previsto come:

“L’analisi degli indicatori non finanziari si basa sulla concezione che il valore economico dell’impresa deriva dalla sua capacità di ottenere migliori prestazioni con riguardo ai fattori critici di successo: monitorando l’evoluzione dell’impresa rispetto a questi fattori (attraverso indicatori non finanziari) è possibile contribuire a spiegare la creazione di valore economico”. Per questi motivi, tradizionalmente, si utilizzano tipologie di indicatori quali quelli relativi all’analisi del posizionamento di mercato, allo studio dell’innovazione aziendale, indicatori di *customer satisfaction*, di efficienza o di efficacia, tutte tipologie di indicatori ampiamente discusse ed approfondite in dottrina.

È di tutta evidenza come detta autorevole interpretazione sia coerente ed allineata alla visione più tradizionale dell’informativa societaria, ovvero quella incentrata principalmente sull’analisi delle dinamiche reddituali.

Lo stesso Consiglio Nazionale dell’ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, in un successivo documento² pare però modificare parzialmente la propria posizione, ampliandola, affermando come “il CNDCEC ritiene che le società siano chiamate ad ispirare sempre più le proprie strategie e politiche gestionali alla *Corporate Social Responsibility* (CSR) nonché a rendere conto in modo più trasparente della propria attività agli *stakeholder*. Dette tematiche assurgono ad una dignità che trascende i prospetti contabili”.

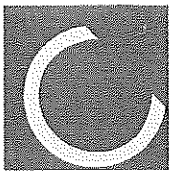
A parere di chi scrive, tale ultima interpretazione appare maggiormente confacente alla finalità della norma, ritenendo che l’approccio a questi strumenti possa, ed in alcuni casi debba, essere più ampio rispetto al semplice ricondurre gli indicatori non finanziari, di fatto, a mero supporto delle analisi connesse allo studio dei processi di formazione di reddito e patrimonio. In primo luogo, tenuto conto delle differenti tipologie di soggetti che rientrano nell’ambito di applicazione dell’art. 2428 Codice civile, il concetto di valore deve essere declinato ad aspetti non esclusivamente connessi con la creazione di profitto. Alcuni indicatori non finanziari possono infatti meglio individuare la capacità di raggiungimento degli scopi sociali, ed in sintesi, di creazione di valore inteso in senso ampio, rispetto agli indici finanziari tradizionali. Inoltre si deve rilevare come si assista ad un allargamento e sempre maggiore differenziazione degli *stakeholder* e in generale delle “parti interessate” nei confronti delle *performance* o del successo di un’organizzazione. Detta differenziazione comporta quindi una crescente centralità di aspetti tipicamente non finanziari quali sostenibilità ambientale, sicurezza del lavoro, utilizzo di processi socialmente equi, ecc.

Una ulteriore considerazione preliminare va infine effettuata in merito all’obbligatorietà o meno dell’utilizzo di questi indicatori. Infatti se da un lato la locuzione “**se del caso**” utilizzata dal legislatore possa lasciar intendere che l’utilizzo di indicatori non finanziari sia una mera facoltà, autorevole dottrina, compreso il CNDCEC, propende per ritenere che il loro utilizzo sia obbligatorio in tutti i casi in cui l’informativa non finanziaria sia necessaria a meglio definire l’andamento della gestione.

Utilità ed opportunità della comunicazione non finanziaria

L’utilizzo di indicatori non finanziari sia nell’informativa civilistica formale sia, più in generale, nei processi di controllo interno, offre innegabili vantaggi (anche in ottica comparativa con gli indici tradizionali), che potrebbero essere così sintetizzabili:

² Informativa sull’ambiente e sul personale nella relazione sulla gestione - CNDCEC, marzo 2009.



I vantaggi

- la **tempestività**: gli indicatori non finanziari, se implementati in un contesto di controllo di gestione adeguato, anche a prescindere dall'effettivo utilizzo nella relazione sulla gestione, sono in grado di definire tempestivamente, specialmente quando non derivano da dati mediati, l'andamento di specifiche voci (pensiamo ad esempio alla percentuale di scarti o ai consumi specifici, agli infortuni), in modo da intervenire in tempo reale sui processi. Al contrario le analisi di tipo finanziario si basano tipicamente su dati di bilancio o comunque consuntivi orientati al passato;
- la **visione** di lungo periodo: gli indici di *performance*, e segnatamente quelli socio ambientali, sono fondamentali per l'ottimizzazione dei fattori critici di successo dell'azienda. Per esempio l'ottimizzazione dei consumi, la riduzione degli infortuni (e dei costi, non solo sociali ad essi legati), la fidelizzazione dei dipendenti, per quanto possano avere ricadute in termini di profitto e valore anche nel breve periodo, è in un'ottica strategica che porteranno a reali sovraperformance aziendali;
- l'**ampliamento dei destinatari dell'informazione**: come prima evidenziato l'allargamento del contenuto informativo del bilancio è simmetrico all'allargamento della platea degli *stakeholder* interessati all'entità oggetto di valutazione. L'impresa (non solo quella orientata al profitto) deve così tener conto anche di quanti non hanno potere diretto su processi e profitti, ma ne subiscono solo le conseguenze. In altri termini l'impresa non può sopravvivere avendo l'opinione pubblica avversa, poiché nel lungo termine il comportamento degli *stakeholder* può assumere elevati gradi di rilevanza nei diversi contesti gestionali. Non a caso le società che più hanno investito, anche per motivi di *marketing* sociale, in informazioni ambientali e sul personale (es. redazione di bilanci sociali e ambientali), sono quelle tradizionalmente più esposte a rischi;
- è necessario infine mettere in evidenza come, soprattutto nelle organizzazioni non finalizzate alla generazione di profitto, l'utilizzo di indicatori non riconducibili a logiche economico/finanziarie è necessario e strumentale alla definizione delle dinamiche di **creazione di valore per la collettività**.

Esempi

In base a quanto sopra esposto, appare evidente l'interesse nell'utilizzo di indicatori non finanziari tanto in imprese "tradizionali" quanto in quelle poco o per nulla orientate alla creazione di reddito.

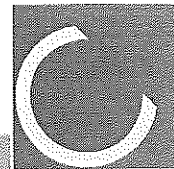
Mentre per ciò che concerne gli indicatori finanziari si assiste ad una tipizzazione abbastanza omogenea e condivisa, al contrario gli indicatori non finanziari, per loro natura, rappresentano una categoria più vasta e meno standardizzata, in quanto legati alle peculiari e specifiche finalità informative nonché alla tipologia di entità oggetto di analisi.

Soffermandoci sugli indicatori ambientali e su quelli relativi al personale, gli unici, peraltro, citati esplicitamente dalla norma (il che non esclude, ovviamente, l'utilizzo di indici riferibili ad ulteriori categorie) si possono individuare numerosi indicatori utili, se non addirittura necessari, per comprendere almeno alcune delle dinamiche aziendali chiave.

In estrema sintesi e a mero titolo di esempio possiamo individuare:

- 1) **emissione di gas nell'atmosfera**, espresso in tonnellate di emissione per quantità di tempo o per quantità prodotte;
- 2) emissione di gas nell'atmosfera per quantità *standard*, espresso in tonnellate di emissioni per miglio per pax equivalente nel caso delle compagnie di trasporto aereo o tonnellate emissioni/tonnellata trasportata per km equivalente per il trasporto merci su gomma o rotaia;

Indici Ambientali



- 3) indici di consumo energetico, determinati in KW o Kjoule consumati per quantità di tempo di un processo produttivo o in una fase dello stesso;
- 4) indici di incorporazione energetica o energia specifica, determinati in KW o Kjoule consumati e quindi incorporati nel valore di ogni singola unità prodotta;
- 5) consumo energetico per quantità di denaro, in cui si relativizza l'energia necessaria alla generazione di un'unità di prodotto economico (il cui valore è espresso nella valuta corrente);
- 6) consumo di "beni comuni" o materie prime non rinnovabili, determinato in quantità consumate (per esempio litri di acqua consumati o smaltiti) per quantità di tempo o per unità prodotta;
- 7) incidenza degli scarti di produzione, individuata come percentuale di prodotti di seconda scelta o di prodotti non idonei, come gli sfridi di produzione, in rapporto alle quantità prodotte o alle materie prime impiegate;
- 8) adeguamento degli impianti alle disposizioni legislative per la sicurezza ambientale. Può essere per esempio espresso come costo di adeguamento rispetto ai costi industriali di produzione, o dei ricavi di vendita o ancora degli investimenti complessivi effettuati;
- 9) investimenti per lo smaltimento dei rifiuti, determinato come costo di smaltimento rispetto ai costi totali di produzione o ai ricavi di vendita;
- 10) tasso di riutilizzo di scarti di produzione: determinato come quantità di scarti di produzione riutilizzati nel medesimo processo produttivo come materia prima o in processi ancillari come materia prima seconda.

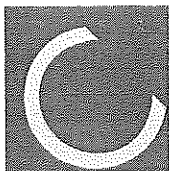
Indicatori relativi al lavoro

- 1) **Tasso di assenteismo**, determinato come numero di ore lavorate nell'anno in relazione al numero di ore totali teoriche lavorabili, a prescindere dalle motivazioni dell'assenza dal posto di lavoro;
- 2) incidenza infortuni; determinabile come numero giornate risarcite da istituti assicurativi (es. INAIL) sul numero totale di giornate retribuite, o dal numero medio di infortunati presenti in azienda in rapporto al totale della forza lavoro;
- 3) studio tipologia infortuni, pari alla percentuale di infortuni divisi per classi di gravità o per tipologia o per categoria del singolo evento o in relazione al ruolo aziendale ricoperto dall'infortunato;
- 4) tasso di fidelizzazione, determinata come anzianità media e/o modale di servizio dei dipendenti;
- 5) tasso di *turnover*, determinabile come nuove assunzioni rispetto al numero totale dei lavoratori o dei soli lavoratori cessati;
- 6) scolarizzazione dei dipendenti, determinato come frequenza del titolo di studio in azienda o per singola categoria di dipendente;
- 7) tasso di formazione dei dipendenti, determinato come numero di corsi di formazione, o giornate o ore di formazione erogati, rapportati al numero di dipendenti;
- 8) tasso di penetrazione della formazione, determinato come percentuale di dipendenti a cui, nel corso dell'anno, siano somministrati corsi di formazione.

Problematiche dell'utilizzo di indicatori non finanziari

L'utilizzo di indicatori non finanziari, come sopra meglio visti, nella pratica professionale presenta tipicamente alcune complessità, o comunque peculiarità, che si possono così sintetizzare:

- necessaria implementazione di un sistema di controllo di gestione e di contabilità industriale adeguato all'informativa non finanziaria che si vuole fornire. A questo tipo di informativa, che è strettamente correlata ai dati gestiti sia nei vari processi produttivi che nelle diverse funzioni



aziendali, è propedeutica una forma di rendicontazione che prescinde da quella più nota e tipicamente finalizzata alla redazione del bilancio d'esercizio;

- il contenuto dell'informativa è strettamente legato ai settori in cui le società oggetto di analisi operano sia in termini di significatività dell'informazione che di effettiva utilizzabilità. Ciò comporta necessariamente lo studio prodromico e l'individuazione di un gruppo di indicatori ritenuti idonei a rappresentare e comunicare adeguatamente le dinamiche aziendali;
- le modalità in cui i processi produttivi vengono svolti ed analizzati possono portare a dei dati difficilmente confrontabili senza ulteriori elaborazioni: informazioni con la medesima finalità, anche di aziende simili, possono essere fornite con metodologie, criteri o unità di misura molto differenti, tali da renderne estremamente complessa la comparazione;
- alcuni dei dati necessari per fornire efficacemente indicatori non finanziari possono configurare informazioni aziendali riservate in quanto necessariamente palesano modalità di svolgimento della produzione (per esempio il consumo di risorse) o indicatori di *performance* sensibili quali il tasso di errori di processo, scarti, etc., ossia informazioni che l'imprenditore tradizionalmente tende a non condividere all'esterno.

Pertanto l'implementazione non solo meramente formale di un sistema di informazione aziendale che faccia uso anche di indicatori non finanziari, deve essere necessariamente e approfonditamente valutata dal soggetto che intende adottare detta informativa, sia sotto il punto di vista della realizzazione dei processi necessari, sia sotto il punto di vista dell'utilizzabilità, intesa come comunicabilità a terzi, delle risultanze.

Similmente anche il soggetto potenzialmente destinatario e fruitore di detta informativa, dovrà compiere un'ulteriore attività di analisi, propedeutica alla corretta comprensione della realtà e dei processi aziendali, nonché all'uso comparativo dei dati.