



**Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Pisa
Commissione Bilancio e Principi Contabili, Collegio Sindacale e
Revisione**

**Il bilancio d'esercizio: approfondimenti in tema di rendiconto
finanziario e relazione sulla gestione. Analisi dell'informativa
esposta nei bilanci delle principali aziende della provincia di Pisa.**

Pisa, 24 febbraio 2023

Sala Rino Ricci Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest

La relazione sulla gestione

Prof. Marco Allegrini

Ordinario di Bilancio e principi contabili (Università di Pisa)

E-mail: marco.allegrini@unipi.it

Ambito di applicazione

Si applica a:

- imprese che redigono il bilancio secondo i principi contabili nazionali (OIC)
- imprese che redigono il bilancio secondo i principi contabili internazionali (*IAS/IFRS*)

Casi di esonero

- Società di minori dimensioni che redigono il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-*bis*, comma 7, c.c.)*
- Microimprese (art. 2435-*ter*, comma 2, c.c.)*

*Qualora le società forniscano le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428 c.c.

Art. 2428 c.c. I e II comma

1. Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari **settori** in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai **costi, ai ricavi e agli investimenti**, nonché una descrizione dei principali **rischi e incertezze** sui la società è esposta.
2. L'analisi di cui al comma 1 è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli **indicatori di risultato finanziario** e, se del caso, quelli **non finanziari** pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'**ambiente** e al **personale**. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimento agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi.

Osservazioni generali

- *«un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti [..]»*
 - Analisi patrimoniale
 - Analisi reddituale
 - Analisi finanziaria
- *«[...] coerente con l'entità e la complessità degli affari della società»*
- Proporzionalità con le dimensioni
- Non previsto uno schema di riferimento

(CNDCEC – Confindustria, giugno 2018)

Art. 2428, I e II comma

Analisi

- *Situazione della società*
- *Andamento*
- *Risultato della gestione*

Raggio di azione

- nel suo complesso
- nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate

Contenuti

- Indicatori di risultato finanziario
- Indicatori non finanziari
 - Ambiente
 - Personale

Possibile struttura (parte generale)

(CNDCEC- Confindustria, giugno 2018)

Fattori esterni

- Fattori economici generali di mercato
- Fattori economici specifici dell'ambiente in cui l'impresa opera

Analisi dell'azienda

- Assetto della società
- Strategie adottate
- Strategie che si intendono adottare
- Fatti di rilievo
- Risultati attesi
- Indicatori di risultato finanziari e non finanziari
- Rischi e incertezze

Le categorie informative obbligatorie: *altre informazioni*

1. Attività di R&S

2. Rapporti con
imprese controllate,
collegate, controllanti

3. N. e VN di azioni
proprie o della
controllante
possedute

4. N. e VN di azioni
proprie o della
controllante
acquistate o alienate

5. Fatti di rilievo
avvenuti dopo la
chiusura dell'esercizio
(in nota integrativa)

6. Evoluzione
prevedibile sulla
gestione

6.bis Rischi finanziari

Proposta destinazione
utili
(in nota integrativa)

Altre richieste obbligatorie

- Elenco sedi secondarie (art. 2428, IV comma)
- Ragioni dilazione termine ordinario di approvazione del bilancio (artt. 2364 e 2364-bis, c.c.)
- Rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati”, (art. 2497 bis, comma 4)
- Le decisioni delle società soggette ad attività di direzione e coordinamento, quando da questa influenzate, debbono essere analiticamente motivate e recare puntuale indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha inciso sulla decisione. Di esse viene dato adeguato conto nella relazione di cui all'art. 2428” (art. 2497-ter)

Informativa sui rischi finanziari ex art. 2428, III comma – 6-bis c.c.: classificazione

Rischio credito

Rischio prezzo

Rischio
liquidità

Rischio di
variazione dei
flussi finanziari

Rischi finanziari: IFRS 7

Mercato

- rischio di tasso di cambio
- rischio di tasso d'interesse
- rischio di prezzo

Credito

Liquidità

Informazioni quantitative – Rischio di credito

- informazioni sulla qualità creditizia delle attività finanziarie;
- l'ammontare che, alla data di riferimento del bilancio, rappresenta la massima esposizione al rischio di credito, senza prendere in considerazione le eventuali garanzie accessorie o altri elementi che migliorano la qualità del credito;
- una descrizione delle garanzie accessorie ottenute (es. pegni, ipoteche, fidejussioni, etc.) e degli altri strumenti di sostanziale garanzia ottenuti (es. canalizzazione di pagamenti da parte del debitore).

Informazioni quantitative – Rischio di liquidità

art. 2428, III co., 6-bis, sub b - OIC 3

- analisi sulle scadenze relative alle attività e passività finanziarie classificate in un appropriato numero di fasce temporali di scadenze.
- se la Società fronteggia eventuali rischi di liquidità con strumenti quali: possesso di attività finanziarie prontamente vendibili o dalle quali sono attesi flussi finanziari; strumenti di indebitamento o altre linee di credito o altre fonti di finanziamento; depositi presso istituti di credito

Rischio di liquidità (Esempio: Piaggio)

Al 31 dicembre 2021 la Società dispone di una liquidità pari a €/000 122.154 e ha a disposizione inutilizzate €/000 215.500 di linee di credito irrevocabili fino a scadenza e €/000 111.485 di linee di credito a revoca, come di seguito dettagliato:

IN MIGLIAIA DI EURO	AL 31 DICEMBRE 2021	AL 31 DICEMBRE 2020
Tasso variabile con scadenza entro un anno - irrevocabili fino a scadenza	195.500	
Tasso variabile con scadenza oltre un anno - irrevocabili fino a scadenza	20.000	252.500
Tasso variabile con scadenza entro un anno - a revoca per cassa	100.485	94.424
Tasso variabile con scad. entro un anno - a revoca per forme tecniche autoliquidanti	11.000	6.000
Totale	326.985	352.924

Nella tabella seguente è rappresentato il timing degli esborsi futuri previsti a fronte dei debiti commerciali:

IN MIGLIAIA DI EURO	AL 31 DICEMBRE 2021	ENTRO 30 GIORNI	TRA 31 E 60 GIORNI	TRA 61 E 90 GIORNI	OLTRE 90 GIORNI
Debiti verso fornitori	404.011	155.739	121.795	79.236	47.241
Debiti commerciali v/ controllate	19.013	15.397	3.595	21	-
Debiti commerciali v/ collegate	16.102	5.815	6.567	3.192	528
Debiti commerciali v/ controllanti	85	65	20	-	-
Debiti commerciali v/altre parti correlate	86	86	-	-	-
Totale debiti commerciali	439.297	177.102	131.977	82.449	47.769

Il management ritiene che i fondi attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa e di finanziamento, consentiranno alla Società di soddisfare i propri fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza e assicureranno un adeguato livello di flessibilità operativa e strategica.

Rischio di mercato

Le principali informazioni inerenti il rischio di mercato concernono:

- **rischio sui tassi di interesse:** l'analisi di sensitività indica separatamente l'effetto di una variazione nei tassi di interesse su interessi attivi e passivi nonché sugli altri componenti di reddito connessi (per es., utile o perdita di negoziazione);
- **rischio sui tassi di cambio:** l'analisi di sensitività sugli strumenti finanziari denominati in valuta estera può essere fornita per le principali valute alle quali la società, esponendo ed indicando gli effetti sul conto economico di una variazione dei tassi di cambio;
- **rischio di prezzo:** con riferimento a tale rischio, relativo ad esempio alle fluttuazioni dei prezzi di beni all'ingrosso, dei prezzi degli strumenti rappresentativi di capitale o degli strumenti finanziari, l'analisi di sensitività può essere modulata mostrando gli effetti a conto economico di una diminuzione, per esempio, di un indice di borsa o dei prezzi all'ingrosso dei beni

Rischi finanziari (esempio: Barilla)

Rischio tasso di interesse

Sensitivity analysis:

I potenziali effetti sul risultato netto e sulle altre componenti del reddito complessivo, dopo le imposte, di una ipotetica variazione dei tassi di interesse dell'euro e del dollaro americano pari a +/- 0,5 punti percentuali, calcolata sui debiti finanziari a tasso variabile del Gruppo al 31 dicembre, mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbero stati pari a:

ricavo - (costo)	2021		2020	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Effetto sul risultato netto	3.559	(3.563)	5.644	(5.651)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(30)	31	(31)	31

Sensitivity analysis:

Nell'analisi sono inclusi i derivati su *commodities*, riguardanti contratti di copertura sul costo dell'energia elettrica e del grano. Al 31 dicembre 2021 e 2020 i potenziali effetti sul risultato netto e sulle altre componenti del conto economico complessivo, dopo le imposte, di un ipotetico apprezzamento/(deprezzamento) del costo delle materie prime, mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbe stato pari a:

ricavo - (costo)	2021		2020	
	+5%	-5%	+5%	-5%
Effetto sul risultato netto	(3.859)	3.859	(353)	353
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(2.451)	2.451	84	(84)

Rischio di cambio

Sensitivity analysis:

Nell'analisi sono inclusi i crediti e debiti in valuta oltre agli strumenti finanziari derivati.

Al 31 dicembre 2021 e 2020 i potenziali effetti sul risultato netto e sulle altre componenti del conto economico complessivo, dopo le imposte, di un ipotetico apprezzamento/(deprezzamento) dell'euro contro le altre divise (prevalentemente dollaro americano) mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbe stato pari a:

ricavo - (costo)	2021		2020	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto sul risultato netto	12.702	(11.557)	25.961	(24.426)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	-	-	49	40

Rischio di prezzo

Rischio di variazione dei flussi finanziari (art. 2428, III co., 6-bis, sub b, c.c.)

- effetti sui flussi cedolari dello strumento finanziario derivanti dalla variazione dei tassi di interesse;
- indicazione della sensibilità dei flussi finanziari rispetto le variazioni attese dei tassi di mercato per mezzo di parametri quali la durata media finanziaria di un titolo (*duration*);
- determinazione degli effetti sui flussi finanziari, in relazione a variazioni sui tassi di interesse attesi, tenendo conto di specifici scenari

Evoluzione prevedibile sulla gestione

*Laddove siano presenti dubbi di **continuità aziendale**, l'impresa - richiamando anche il contenuto della Nota integrativa - espone le modalità e le attività per mezzo delle quali si auspica un ripristino dell'equilibrio economico e finanziario o altrimenti le operazioni da porre in essere per reagire alla crisi in essere*

(CNDCEC – Confindustria, 2018)

Indicatori finanziari: la riclassificazione (CNDCEC - Confindustria, 2018)

- Stato patrimoniale secondo il criterio finanziario
- Riclassificazione conto economico
 - Criterio di pertinenza gestionale
 - Area operativa
 - Area accessoria
 - Area finanziaria
 - Area tributaria
 - Da espungere l'area straordinaria

Conto economico riclassificato (CNDCEC- Confindustria, 2018)

Conto Economico Riclassificato	Voci del Conto Economico Civile
Ricavi delle vendite (Rv)	A1
Produzione interna (Pi)	A2 + A3 + A4
Altri ricavi e proventi	A5 (al netto dei componenti straordinari)
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (VP)	A (al netto dei componenti straordinari)
Costi esterni operativi (C-esterni)	B6 + B7* + B8 + B11
Costi del personale (Cp)	B9
Oneri diversi di gestione tipici	B14 (al netto dei componenti straordinari))
COSTO DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (CP)	B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)	A (al netto dei componenti straordinari)-B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)
Ammortamenti e accantonamenti (Am e Ac)	B10 + B12 + B13
MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)	VP – (CP+ B10 + B12 + B13)
Risultato dell'area finanziaria (C)	Proventi finanziari (C15 +C16) - Oneri finanziari (C17)
RISULTATO CORRENTE	(MON) +/- C
Rettifiche di valore di attività finanziarie	D
Componenti straordinari	Ricavi e costi straordinari
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(MON) +/- C +/- D +/- componenti straordinari
Imposte sul reddito	20
RISULTATO NETTO (RN)	21

*La voce B7, laddove ritenuto rilevante, dovrebbe essere interpretata in relazione alla natura dei servizi fruiti nelle voci pertinenti; per esempio, laddove la società avesse incluso nella voce in parola costi rappresentativi di importi corrisposti a collaboratori e/o consulenti in virtù dei servizi forniti, sembrerebbe opportuno imputare tale quota, se rilevante, nella voce inerente ai "costi del personale".

Stato patrimoniale riclassificato (CNDCEC- Confindustria, 2018)

Aggregato	Classi o sottoclassi dello SP	al 31.12.20XX	Aggregato	Classi o sottoclassi dello SP	al 31.12.20XX
ATTIVO FISSO (Af)		- €	MEZZI PROPRI (MP)		- €
Immobilizzazioni immateriali	BI	- €	Capitale sociale	AI	- €
Immobilizzazioni materiali	BII	- €	Riserve	A (al netto di AI)	- €
Immobilizzazioni finanziarie	(BIII al netto di BIII ₁) + CII ₁	- €			
ATTIVO CORRENTE (Ac)		- €	PASSIVITA' CONSOLIDATE (Pml)	(B + C + D)₁	- €
Magazzino	CI	- €			
Liquidità differite	A + BIII ₁ + CII (al netto di CII ₁) + CIII	- €	PASSIVITA' CORRENTI (Pc)	(B + C + D)₂ + E	- €
Liquidità immediate	CIV	- €			
Ratei e riscontri	D	- €			
CAPITALE INVESTITO (Af+Ac)		- €	CAPITALE DI FINANZIAMENTO (Mp+Pml+Pc)		- €

Conto economico per settori (esempio: Estra)

9. ANDAMENTO DELLA GESTIONE – ANALISI PER STRATEGIC BUSINESS UNIT (SBU)

Nei prospetti seguenti sono esposti i conti economici *adjusted* per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2021 e 2020 delle strategic business units:

Settori operativi 2021 (valori in migliaia di euro)	Mercato Regolato	Vendita Gas e Luce	Corporate e Altre	Rettifiche e Elisioni	Totale
Totale Ricavi	108.535	935.580	87.664	(73.291)	1.058.488
Costi esterni	(54.804)	(870.671)	(56.155)	71.117	(910.512)
Costi del personale	(15.406)	(11.692)	(14.758)	2.175	(39.681)
Proventi/(oneri) da gestione rischio commodity	-	2.915	-	-	2.915
Quota del risultato di società collegate e joint venture di natura non finanziaria	945	-	-	-	945
Margine operativo lordo (Ebitda)	39.271	56.132	16.752	-	112.155
Ammortamenti	(18.951)	(17.252)	(12.805)	-	(49.007)
Accantonamenti	(100)	(12.046)	(500)	-	(12.646)
Risultato operativo (Ebit)	20.220	26.834	3.447	-	50.502

Settori operativi 2020 (valori in migliaia di euro)	Mercato Regolato	Vendita Gas e Luce	Corporate e Altre	Rettifiche e Elisioni	Totale
Totale Ricavi	106.418	669.348	55.930	(71.014)	760.683
Costi esterni	(53.317)	(598.759)	(33.130)	71.014	(614.193)
Costi del personale	(14.714)	(11.228)	(13.288)	-	(39.230)
Proventi/(oneri) da gestione rischio commodity	-	(1.205)	-	-	(1.205)
Quota del risultato di società collegate e joint venture di natura non finanziaria	671	-	-	-	671
Margine operativo lordo (Ebitda)	39.058	58.156	9.512	-	106.726
Ammortamenti	(18.508)	(17.243)	(12.272)	-	(48.024)
Accantonamenti	(280)	(12.783)	(161)	-	(13.224)
Risultato operativo (Ebit)	20.270	28.130	(2.921)	-	45.479

«Indicatori finanziari»: gli indicatori reddituali

INDICI DI REDDITIVITA'*		
Indicatore		Classi, sottoclassi o voci del bilancio civilistico
ROE	Risultato netto/Mezzi propri	21) utile (perdite) dell'esercizio/Apass
ROI*	MON/ (COIN - Passività operative)	MON/Capitale Operativo Investito Netto
ROA	MON/Totale attivo	MON/Totale Attivo
ROS	MON/Ricavi	MON/A1

**Le modalità di determinazione del ROI possono essere molteplici. La formula sopra riportata richiederebbe l'intervento del redattore per determinare il Capitale Operativo Investito Netto, inteso quale misura dell'eccedenza delle attività operative sulle passività operative.*

«Indicatori finanziari»: gli indicatori sulla copertura delle immobilizzazioni

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI		
Indicatore		Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico
Margine di struttura	Mezzi Propri - Attivo fisso	$A_{pass} - (B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
Autocopertura del capitale fisso	Mezzi Propri/Attivo fisso	$A_{pass}/(B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
Capitale circolante netto di medio e lungo periodo	(Mezzi Propri + Passività consolidate) - Attivo fisso	$A_{pass} + (B + C + D)_1 - (B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
Indice di copertura del capitale fisso	(Mezzi Propri + Passività consolidate) / Attivo fisso	$[A_{pass} + (B + C + D)_1]/(B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
<i>Attivo patrimoniale</i>		

«Indicatori finanziari»: gli indicatori sulla struttura dei finanziamenti

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		
Indicatore		Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico
Quoziente di indebitamento complessivo	(Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi Propri	$[B_{pass} + C_{pass} + D_{pass} + E_{pass}] / A_{pass}$
Quoziente di indebitamento finanziario	Passività di finanziamento / Mezzi Propri	D_{1pass} / A_{pass}

«Indicatori finanziari»: gli indicatori di solvibilità

INDICATORI DI SOLVIBILITA' *		
Indicatore		Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico
Margine di disponibilità	di Attivo corrente - Passività correnti	$(A_{att} + C_{att} + B_{III1} - C_{II1} + D_{att}) - [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Quoziente di disponibilità	di Attivo corrente / Passività correnti	$(A_{att} + C_{att} + B_{III1} - C_{II1} + D_{att}) / [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Margine di tesoreria	di (Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti	$[A + B_{III1} + C_{II} \text{ (al netto di } C_{II1}) + C_{III} + D_2 + C_{IV}] - [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Quoziente di tesoreria	di (Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti	$[A + B_{III1} + C_{II} \text{ (al netto di } C_{II1}) + C_{III} + D_2 + C_{IV}] / [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$

Analisi PFN

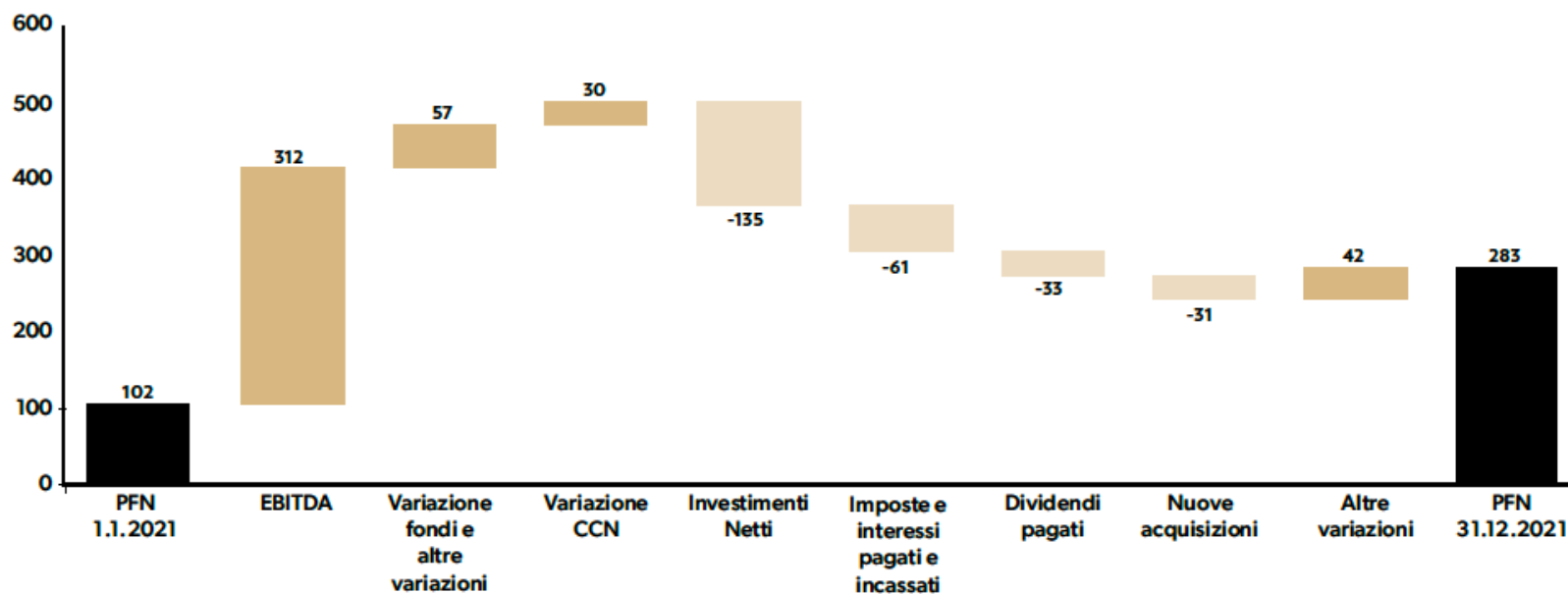
	Valori di bilancio al ... 200X+1	Valori di bilancio al ... 200X+1	Valori di bilancio al ... 200X	Variazioni
Disponibilità liquide (CIV)
Altre attività finanziarie correnti (CIII)
Crediti finanziari correnti (BIII2, entro 12 mesi)
Debiti bancari correnti (D4, entro 12 mesi, fatta eccezione per la parte corrente dell'indebitamento non corrente)*
Parte corrente dell'indebitamento non corrente (D4, entro 12 mesi per quanto rileva la quota capitale delle rate dovute nei 12 mesi)*
Altre passività finanziarie correnti (D, rapporti finanziari entro 12 mesi)
Debiti per <i>leasing</i> finanziario correnti (NI)
Indebitamento finanziario corrente netto (a)
Debiti bancari non correnti (D4, oltre 12 mesi)
Obbligazioni emesse (D1 + D2)
Altre passività finanziarie non correnti (D, rapporti finanziari oltre 12 mesi)
Debiti per <i>leasing</i> finanziario non correnti (NI)
Indebitamento finanziario non corrente (b)
Indebitamento finanziario netto o Posizione finanziaria netta (c = a +b)

Esempio PFN (Azimut-Benetti)

Per le modalità di determinazione della posizione finanziaria netta si è fatto riferimento agli Orientamenti ESMA del 04/03/2021, secondo le indicazioni contenute nei paragrafi 175 ss, che hanno sostituito la raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005. I dati relativi all'esercizio sono stati opportunamente riclassificati.

<i>Dati in migliaia di euro</i>	31/12/2021	31/12/2020
A Disponibilità liquide	180.044	279.457
B Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	811.564	436.614
C Altre attività finanziarie correnti	269.904	211.048
D Liquidità (A + B + C)	1.261.512	927.119
E Debito finanziario corrente (inclusi gli strumenti di debito, ma esclusa la parte corrente del debito finanziario non corrente)		
F Parte corrente del debito finanziario non corrente	(355.684)	(20.773)
G Indebitamento finanziario corrente (E + F)	(355.684)	(20.773)
H Indebitamento finanziario corrente netto (G - D)	905.828	906.346
I Debito finanziario non corrente (esclusi la parte corrente e gli strumenti di debito)	(350)	(29.782)
J Strumenti di debito	(496.994)	(846.032)
K Debiti commerciali e altri debiti non correnti	(44.981)	(41.560)
L Indebitamento finanziario non corrente (I + J + K)	(542.325)	(917.374)
M Totale indebitamento finanziario (H + L)	363.503	(11.028)

Esempio analisi della variazione PFN (Lavazza)



Indicatori non finanziari

a. posizionamento
sul mercato

b. *customer
satisfaction*

c. efficienza dei
fattori produttivi e
dei processi
produttivi

d. innovazione

Applicare, comunque, secondo i principi di **rilevanza** e **proporzionalità**

Indicatori non finanziari

(es. CNDCEC – Confindustria, 2018):

posizionamento sul mercato e *customer satisfaction*

Posizionamento mercato	Interpretazione	Calcolo
<i>Quota di mercato detenuta</i>	<i>Volume dell'attività rispetto alla dimensione del mercato servito</i>	<i>Fatturato/dimensione mercato</i>

Customer satisfaction	Interpretazione	Calcolo
<i>Tempo medio di consegna o di evasione dell'ordine</i>	<i>Competitività del sistema logistico</i>	<i>Somma dei tempi di consegna / numero consegne</i>
<i>Puntualità nelle consegne</i>	<i>Competitività del sistema logistico</i>	<i>% ordini evasi nei tempi</i>
<i>Numero reclami</i>	<i>Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti</i>	<i>Numero reclami nel periodo</i>
<i>Tasso difettosità prodotti (in % sulle vendite)</i>	<i>Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti</i>	<i>Numero prodotti difettosi / numero totale prodotti venduti</i>
<i>Numero interventi di riparazione (in garanzia)</i>	<i>Interventi necessari per mantenere la qualità del prodotto</i>	<i>Numero di interventi di riparazione in un certo periodo</i>
<i>N. clienti fidelizzati sul totale</i>	<i>Grado di fidelizzazione della clientela</i>	<i>Fatturato a clienti esistenti / fatturato</i>
<i>Pubblicità sul fatturato</i>	<i>Incidenza costi di pubblicità sul volume di attività</i>	<i>Spese di pubblicità / fatturato</i>
<i>Assistenza alla clientela</i>	<i>Attenzione al servizio post-vendita</i>	<i>Spese di un periodo dedicate all'assistenza della clientela</i>
<i>% fatturato da canali diretti</i>	<i>Dipendenza dell'impresa da forze vendita esterne</i>	<i>Fatturato da canali diretti / fatturato</i>

Indicatori non finanziari

efficienza fattori

Efficienza fattori	Interpretazione	Calcolo
<i>Ricavi per dipendente</i>	<i>Produttività aziendale</i>	<i>Fatturato / n. medio dipendenti</i>
<i>Produttività lavoro</i>	<i>Capacità di realizzare un dato livello di output con numero minimo di addetti</i>	<i>Output (in quantità) / numero medio addetti in un periodo</i>

Indicatori non finanziari

efficienza processi

Efficienza processi	Interpretazione	Calcolo
<i>Tempo medio di ciclo o di attraversamento (Throughout-time o manufacturing lead time)</i>	<i>Velocità delle attività operative interne, ovvero esistenza di vantaggi (o svantaggi) legati alla gestione più efficiente di tutti i processi interni</i>	<i>Somma tempi di lavorazione, di ispezione, di movimentazione, di attesa e di immagazzinamento</i>
<i>Tempo medio di lavorazione (Processing-time)</i>	<i>Velocità delle attività operative interne limitatamente ai processi di produzione in senso stretto</i>	<i>Somma tempi di lavorazione interna</i>
<i>Tempo medio di set-up (attrezzaggio)</i>	<i>Vantaggio competitivo da differenziazione ovvero misura le attività che non creano valore aggiunto</i>	<i>Somma dei tempi di attrezzaggio / somma dei tempi di lavorazione</i>
<i>Percentuale di scarti</i>	<i>Sprechi necessari per mantenere la qualità</i>	<i>Numero pezzi scartati / numero totali pezzi prodotti in un periodo</i>
<i>Capacità produttiva disponibile</i>	<i>Capacità produttività disponibile per l'incremento della produzione (misurata in unità di ore o numero prodotti)</i>	<i>N. ore disponibili - n. ore prodotte</i>

Indicatori non finanziari

(es. IRDEC, documento n. 1):

innovazione

Innovazione	Interpretazione	Calcolo
<i>Tempo di introduzione di un nuovo prodotto (time to market)</i>	<i>Misura il tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti</i>	<i>Tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione sul mercato</i>
<i>Tasso di novità di clienti e mercati</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>Fatturato da nuovi clienti (o mercati) / fatturato</i>
<i>Tasso di incidenza dei nuovi prodotti</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>Fatturato dei prodotti entrati negli ultimi 2 anni / fatturato</i>
<i>Numero di brevetti</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>Numero nuovi brevetti per periodo / investimenti in R & S</i>
<i>Tasso incidenza prodotti di proprietà riservata</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>% fatturato dovuta a prodotti protetti da brevetto</i>

Esempio KPI: Acque Spa

TABELLA RIASSUNTIVA DEGLI STANDARD SPECIFICI

Indicatore	Standard	Grado di rispetto 2020	Grado di rispetto 2019	
Tempo per l'emissione della fattura	45 gg solari dall'ultimo giorno del periodo di riferimento della fattura	100%	100%	=
Tempo per la risposta ai reclami	25 gg lavorativi dalla data di ricevimento del reclamo	96%	96%	=
Tempo per la risposta a richieste scritte di informazioni	30 gg lavorativi dalla data di ricevimento della richiesta	99%	99%	=
Tempo di preventivazione per allaccio idrico con sopralluogo	20 gg lavorativi dalla data di ricevimento della richiesta	95%	96%	▼

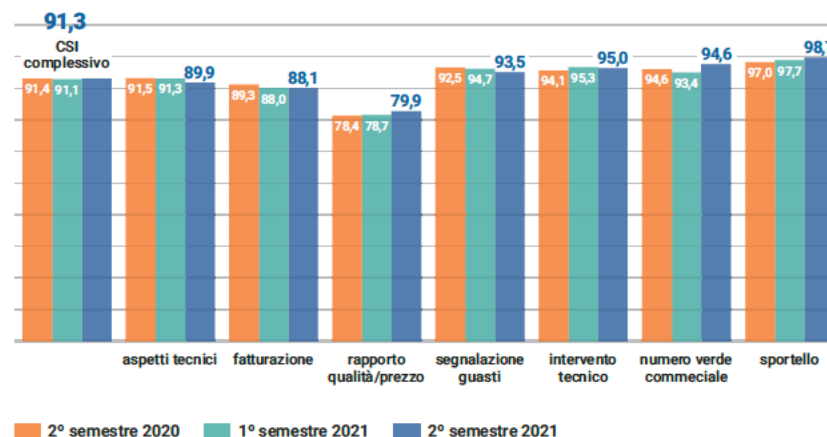
Indicatore	Standard	Grado di rispetto 2020	Grado di rispetto 2019	
Tempo di attivazione della fornitura	5 gg lavorativi dalla stipula del contratto	95%	99%	▼
Tempo di riattivazione ovvero di subentro nella fornitura senza modifiche alla portata del misuratore	5 gg lavorativi dalla stipula del contratto o di richiesta riattivazione	97%	100%	▼
Tempo di disattivazione della fornitura	5 gg lavorativi dalla data di ricevimento della richiesta	97%	98%	▼
Tempo di esecuzione della volta	5 gg lavorativi dalla data di ricevimento della richiesta	100%	100%	=
Fascia di puntualità per gli appuntamenti	3 ore	100%	99%	=

TABELLA RIASSUNTIVA DEGLI STANDARD SPECIFICI

Indicatore	Standard e percentuale minima di rispetto	Grado di rispetto 2020	Grado di rispetto 2019	
Tempo massimo per l'appuntamento concordato	90% delle prestazioni entro 7 gg lavorativi dalla data di ricevimento della richiesta	97%	97%	=
Tempo di arrivo sul luogo di chiamata per pronto intervento	90% delle prestazioni entro 3 ore dall'inizio della conversazione telefonica	96%	95%	▲
Tempo massimo di attesa agli sportelli	95% delle prestazioni entro 60 minuti	99%	98%	▲
Tempo medio di attesa agli sportelli	15 minuti - media sul totale delle prestazioni	5 minuti	10 minuti	▲

4.3 Customer satisfaction e indici di qualità

La customer satisfaction 2021, rilevata da CSA Research S.r.l., conferma un buon giudizio medio da parte degli utenti nei confronti di Acque Spa: il CSI (Customer Satisfaction Index) è pari a 91,3 sostanzialmente stabile nel primo e nel secondo semestre. Si conferma buono anche il giudizio di "pancia" overall, pari 7,3 costante da tre semestri. Tra i CSI parziali si confermano i giudizi ottimi su sportello on-line, sportello, sito internet, numero verde guasti, intervento tecnico, numero verde commerciale, e aspetti tecnici del servizio. La principale area su cui concentrare gli sforzi di miglioramento permane ancora il rapporto qualità/prezzo. Per un'analisi più completa si rimanda al Bilancio di sostenibilità.



Informazioni sul personale

Composizione
e turnover

Formazione

Retribuzione

Sicurezza

Informazioni sull'ambiente

Politiche ambientali

- Obiettivi
- Investimenti

Impatti ambientali

- Consumi risorse naturali
- Emissioni
- Sprechi

L' informativa su ESG diventa obbligatoria (Corporate Sustainability Reporting Directive o CSRD)

La CSRD si applicherà in tre fasi:

- 1° gennaio 2024 per le imprese già soggette alla NFRD (Non-Financial Reporting Directive) - comunicazione nel 2025 sui dati del 2024;
- **1° gennaio 2025 per le grandi imprese non attualmente soggette alla NFRD: comunicazione nel 2026 sui dati del 2025;**
- 1° gennaio 2026 per le PMI quotate, gli enti creditizi piccoli e non complessi e le imprese di assicurazione captive - comunicazione nel 2027 sui dati del 2026.
- 1° gennaio 2028 per le filiali di imprese extra-UE che realizzano ricavi di almeno 150 mln €

Grandi imprese (Direttiva UE 34/2013): quelle che alla data di chiusura del bilancio, superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti:

- a) totale attivo: € 20 milioni;
- b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: € 40 milioni;
- c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 250.

L' applicazione della CSRD

Grado previsto di estensione

- In Italia l'obbligo passerà da circa 200 imprese che predispongono la DNF a circa 4-5.000 (Cfr. Fondazione OIBR)

Tipo di documento

- Bilancio di esercizio e bilancio consolidato

Collocazione nel bilancio

- Sezione ad hoc identificabile all'interno della Relazione sulla Gestione, e non in un fascicolo a parte

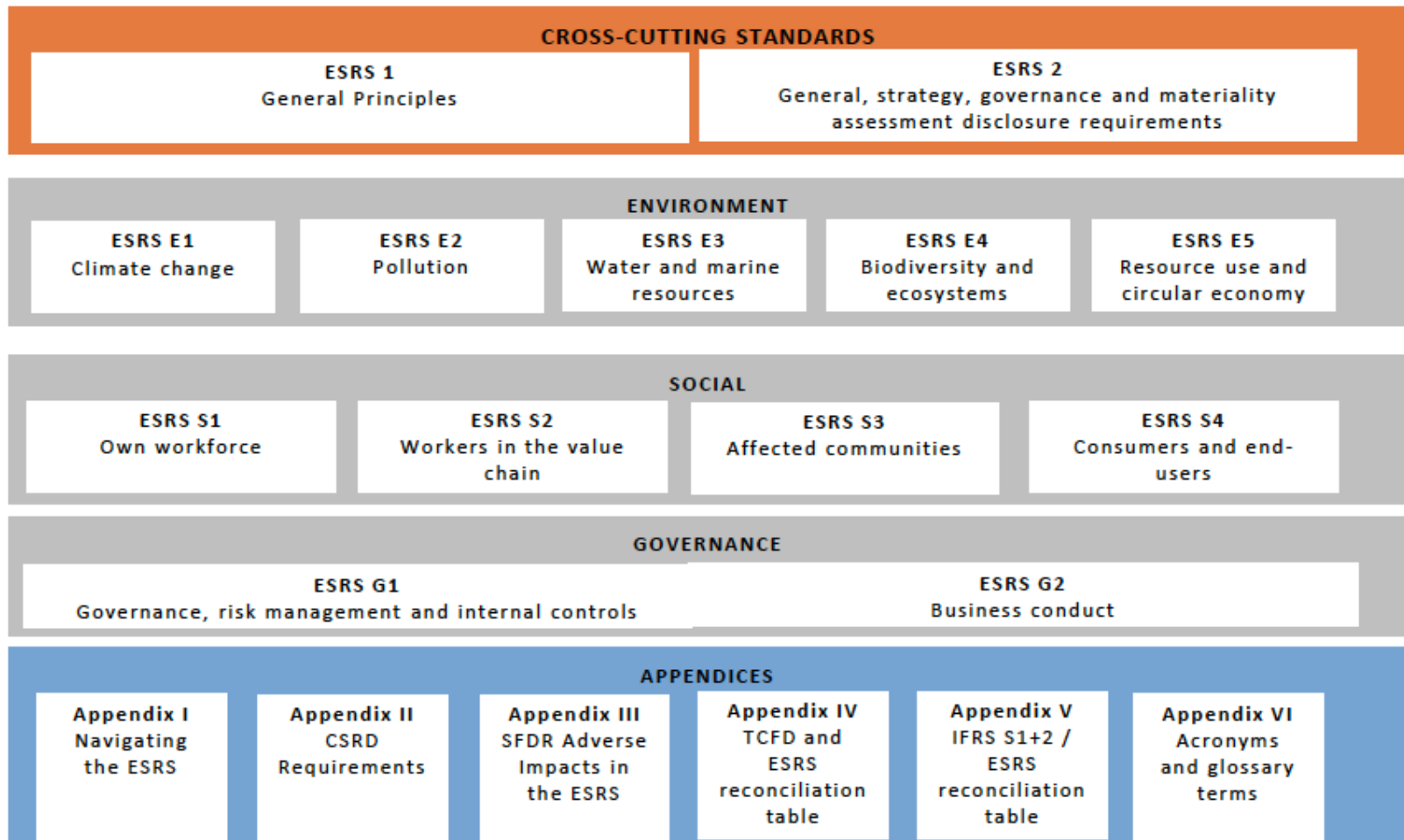
Quali principi di reporting

- European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Revisione e assurance

- Certificazione di conformità dell'informativa sulla sostenibilità da parte del revisore legale dei conti (società di revisione).
- CSRD consente inoltre agli Stati membri di autorizzare qualsiasi prestatore indipendente di servizi di certificazione della conformità

I principi di reporting sulla sostenibilità (ESRS)



Per aggiornarsi sui principi di reporting sulla sostenibilità

- https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- <https://www.efrag.org/lab6>
- <https://diligentia.it/confronto-tra-i-commenti-inviati-a-efrag-sugli-standard-esrs/>
- <https://diligentia.it/csrd-factsheet/>
- <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/general-sustainability-related-disclosures/#published-documents>