

I tre livelli di allertamento – trascrizione

Simone Brancozzi: Ciao sono Simone Brancozzi, consulente aziendale, patologo aziendale, quindi esperto in risanamenti aziendali, e ideatore del cruscotto di controllo che è il primo e unico software cloud, basato sulla *Balanced Scorecard*, in grado di misurare la continuità aziendale e quindi in linea con il nuovo art. 2086, secondo comma, e con gli ISA (*International Standard Auditing*) 210 e 570.

Vi voglio mostrare, partendo da questo grafico che è il ciclo di vita di un'azienda, che traggio dalla mia tesi di laurea, fatta nell' 87, per spiegare bene quando bisognerà allertare, e soprattutto con che cosa bisognerà allertare.

Ora, questa che vedete è un'azienda che quando nasce ha un imprenditore che condensa in sé tantissime doti: è un amministrativo, è un commerciale, è un leader, è un visionario. Quindi gonfia l'azienda di tante variabili strategiche, di tanti vantaggi competitivi legati soprattutto all'innovazione, formazione, clima aziendale e porta l'azienda al successo.

Accade che quando l'azienda raggiunge il suo apice, per motivi solitamente esterni all'azienda, tipicamente liti familiari, cioè entrano in azienda soggetti che sono culturalmente diversi da quelli della famiglia del fondatore, soggetti che magari sono mariti dei figli, delle figlie, o sono mogli dei figli; quindi ci sono dei parenti acquisiti che entrano, e soprattutto nella seconda generazione succede che molto spesso i figli non hanno quelle capacità innate imprenditoriali, non hanno lo spirito imprenditoriale, *spirit animals* che hanno tutti quanti gli imprenditori, ma soprattutto dei figli che non hanno la fame. E quindi accade che l'azienda inizia ad avere dei problemi dal punto di vista della formazione, innovazione e clima aziendale. Quindi, magari, l'azienda comincia ad innovare di meno, inizia a perdere quote di mercato, iniziano i litigi di famiglia (quindi nel consiglio d'amministrazione ci sono delle tensioni), inizia ad avere un portafoglio prodotti troppo spostato su prodotti maturi; il clima aziendale dei collaboratori inizia a non essere positivo, e quindi il *know how* all'interno dell'azienda perde la sua efficienza, e quindi non riesce più a gestire il capitale investito,

e quindi a dare un fatturato adeguato (e quindi il *turnover* del capitale investito inizia a flettere secondo come anche previsto dallo Z-Score di Altman). Insomma, ci sono delle componenti intangibili, ma strategiche, di tipo qualitativo che fanno entrare l'azienda non in crisi, perché - attenzione - qui i bilanci sono solidi: c'è utile, c'è equilibrio finanziario, c'è sostenibilità del debito, ci sono flussi finanziari; quindi c'è tutto. Ma il germe della crisi si è già innestato e quindi si sta perdendo la continuità aziendale. Ora nella *ratio* della nuova normativa il revisore, l'amministratore, tutti i soggetti che operano intorno all'azienda debbono operare per avere l'*early warnig*, l'allerta precoce, cioè devono vigilare sulla mancanza di continuità aziendale, e quindi il primo obbligo che scatta per il revisore è quello di allertare in questo punto, cioè quello di allertare, proprio il primo allertamento avviene in questo punto qua. Qui l'amministratore deve essere richiamato dai revisori perché i revisori constatano la mancanza di continuità aziendale. Quindi il revisore deve scrivere una letterina all'amministratore e deve (dire): «caro amministratore, secondo me iniziamo a perdere qualche colpo». E questa letterina fa sì che il revisore non sia più responsabile, perché nella nuova normativa il revisore è responsabile solidalmente e patrimonialmente con l'amministratore.

Che cosa può accadere? Può accadere che l'amministratore si adegua, e quindi cambia regime, e quindi l'azienda la mette in carreggiata: quindi inizia a fare formazione, clima aziendale e le cose vanno bene; oppure succede che l'azienda continui ancora a declinare fino ad arrivare a delle perdite operative, fino ad arrivare a un punto in cui i rendimenti non sono più in linea con quelli concorrenti, fino ad arrivare a un punto in cui anche nel bilancio si inizia a vedere la crisi. Ma per poterla vedere nel bilancio la crisi c'è già, e questo è il secondo livello di allerta. Cioè quando l'azienda supera i limiti degli indici che saranno emanati dal Consiglio nazionale dottore commercialisti. Ora attenzione. Mentre l'allerta in questo secondo punto è tempestiva per l'amministratore che è dotato di una diligenza normale del "buon padre di famiglia", non è tempestiva per il revisore, perché il revisore è revisore, dottore commercialista, ha studiato, è iscritto a un albo, quindi lui non deve aspettare che l'azienda sia in crisi evidenziando la crisi dagli indici di bilancio, ma lui avrebbe dovuto, in base all'ISA 210 e all'ISA 570, e al 2086 secondo comma, prevenire la perdita della continuità aziendale, e avrebbe dovuto allertare qua.

A questo punto, quindi, c'è una potenziale sua responsabilità patrimoniale pari alla perdita del capitale netto che si è prodotta da qui a qui. Quindi, questa perdita di capitale netto è imputabile al

revisore che ha allertato tardi. Ma la normativa è stata fatta talmente bene che nel caso in cui il revisore non allerti nel momento in cui si perde la continuità aziendale, né il revisore né gli amministratori allertano al superamento di questi indici perché magari si mettono d'accordo, perché magari, il bilancio viene con *window dressing operation*, cioè vengono sotto stimati gli ammortamenti, vengono sovrastimate le rimanenze, vengono sotto stimati i fondi rischi, per cui si cerca di camuffare la crisi finanziaria ed economica; la normativa prevede che quando la crisi va solo oltre un certo limite ci sia l'allertamento da parte dei grandi creditori INPS ed ADE.

Come vedete, tutta questa struttura normativa porta alla conclusione che l'azienda non arriverà mai all'Ocri con un livello di malattia che non sia recuperabile, perché in precedenza le crisi aziendali venivano sempre prese quando già erano in insolvenza o nel fallimento e c'era già il deficit patrimoniale. Praticamente, a questi livelli di crisi l'unica soluzione era il concordato preventivo, che poi nel 98% dei casi sfociava in fallimento. La nuova normativa invece si preoccupa di portare l'azienda all'interno dell'Ocri; io l'Ocri lo definisco un ospedale, quindi non è un posto dove si manda in galera le persone, ma un posto dove si cerca di trovare una soluzione alla crisi. Quindi c'è l'ospedale immediatamente quando dovrebbe esserci l'ospedale, quando ci sono i primi segni della perdita della continuità aziendale. Non ce ne accorgiamo. C'è la segnalazione, quindi la possibilità di ricoverare l'azienda quando gli indici emanati dai dottori commercialisti segnalano la crisi e vedete che il livello di crisi è ancora sanabile. Ma se nessuno si adopera ad allertare, quindi ad effettuare il ricovero dell'azienda presso l'Ocri, scatta l'allertamento da parte dell'INPS e dell'Agenzia delle entrate, dei grandi creditori, per cui la crisi più avanti di un certo punto non potrà andare.

Ecco, questo è quello che dice la norma. Io sto leggendo tutti i giorni di persone che si stanno preoccupando di trovare gli indici più idonei a misurare qua la crisi aziendale. Ma come vedete, quando uno dice che qui l'azienda è in crisi perché la vede dal bilancio, la vede dall'analisi per flussi, la vede dallo Z-Score di Altman, significa che la crisi c'è già e la continuità aziendale s'è già persa. Quindi, il dispositivo 2086, dell'ISA 570, dell'210 non sono stati rispettati, per cui c'è già una responsabilità, forse anche degli amministratori, sicuramente dei revisori.

Quindi invito tutti quanti i colleghi, tutti gli operatori, a capire bene il senso della normativa e a capire che occorrono strumenti di misurazione della perdita della continuità aziendale.

Il cruscotto, quindi la *Balanced scorecard* di Kaplan e Norton, è l'unico strumento al mondo validato scientificamente, quindi opponibile in tribunale, che riesce a misurare la perdita della continuità aziendale. Se misuriamo la crisi con gli indici, con gli indicatori di bilancio, con la sostenibilità del debito significa che lo facciamo applicando dei dati che già sono inficiati dalla crisi.

E poi qualcuno mi potrebbe dire: «Ma io faccio dei *budget* prospettici!» Allora, due cose: uno, fare i *budget* prospettici significa che ipotizzo che il futuro sia uguale al passato, quindi proietto il passato in avanti, e questo non è così perché il futuro è completamente diverso dal passato; due, suppongo che l'azienda produca ancora reddito costantemente, qualora ci sia. Allora, io vi faccio ricordare un evento. Nel 2006 le aziende edili presentavano dei *business planner* alle loro banche che prevedevano per il 2011 grandi utili e grandi flussi di reddito, perché erano una proiezione. Quindi lì c'era la sostenibilità del debito tant'è che le banche davano soldi su quella dimostrata sostenibilità del debito, ma siccome il debito veniva dimostrato che fosse stato sostenuto attraverso la proiezione del passato in avanti, purtroppo è successo che con la crisi economica le cose sono completamente cambiate; quelle aziende che avevano presentato quel business planner, forse, tante di loro nel 2011 già non esistevano più.

Quindi, questo per dimostrarvi che la portata predittiva degli indici è pressoché nulla. L'unico strumento predittivo, soprattutto che misura la *Balanced scorecard*, e che consente ai revisori di fare un lavoro senza responsabilità, appunto, è il cruscotto di controllo e la *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton.

Un caro saluto da Simone Brancozzi