

# Impairment test IAS 36: dove la tecnica incontra il giudizio


Mario Rocco – *Valuation Leader* EY Parthenon

Enrico Stabile – *Senior Director* EY Parthenon

Milano, 23 marzo 2026



# Il percorso: dalla regola al giudizio professionale



- 1 Contesto di riferimento
- 2 VIU e FVLCD: logiche differenti ma complementari
- 3 Scenario macro-economico e *impairment test*
- 4 La comunicazione *post-impairment*



# Contesto di riferimento

# L'IT: una regola semplice, un'applicazione complessa

---

- IAS 36: non iscrivere in bilancio valori non recuperabili
- Valore recuperabile =  $\max(\text{VIU}, \text{FVLCD})$
- Tema ricorrente e critico (e.g. interventi dei *Regulators*, presenza nelle KAM)

**L'*impairment test* è una delle *Key Audit Matters (KAM)* più frequentemente riportate nei bilanci delle società quotate**

# Tre decisioni chiave nell'*impairment test*

---

1

Quando eseguire il *test*: **almeno annualmente per avviamento e altre attività immateriali a vita indefinita o non ancora in uso**, e, per le altre attività, in presenza di **indicatori di *impairment*** (basati su fonti informative esterne e/o interne, quali p.e. il deterioramento di un mercato o il cambiamento tecnologico di un prodotto).

2

A quale livello effettuare il *test*: sulla **singola attività** quando il *recoverable amount* è stimabile individualmente; se ciò non è possibile, si valuta l'unità generatrice di flussi finanziari più piccola a cui l'attività appartiene (**Cash Generating Unit, CGU**). La configurazione della CGU deve riflettere la struttura organizzativa e di *reporting* interno dell'entità di appartenenza e non sono ammessi cambiamenti 'opportunistici' (per evitare o attenuare un *impairment*, cd. *shielding*).

3

Rilevazione *impairment loss* e *reversal*: se il valore recuperabile risulta inferiore al valore contabile, si rileva, come detto, una *impairment loss* (**svalutando prima l'eventuale avviamento e poi proporzionalmente le altre attività appartenenti alla CGU**). Lo IAS 36 consente anche di **stornare (*reversal*) successivamente una perdita per *impairment* (ad eccezione dell'avviamento che non può essere ripristinato)** se vi sono indicatori che il valore recuperabile sia aumentato. **Il *reversal* non può eccedere il valore contabile iniziale dell'asset oggetto della svalutazione.**

# Coerenza tra valore contabile e valore recuperabile

- *Carrying amount* e *recoverable amount* vanno misurati su **basi coerenti**
- Due letture: *asset-side* vs *equity-side* (e la coerenza è un **presidio di qualità del test**)



(\*) I riferimenti semplificati a CA e RA hanno finalità illustrative e non sostituiscono le determinazioni ai sensi dello IAS 36

An aerial photograph of a densely packed urban area, likely Hong Kong, showing a vast number of high-rise buildings. A large, semi-transparent yellow graphic element, resembling a stylized '2' or a thick curved line, is overlaid on the left side of the image. The text 'VIU e FVLCD: logiche differenti ma complementari' is written in white, bold, sans-serif font across the bottom of the yellow graphic.

**VIU e FVLCD: logiche differenti ma complementari**

# Il valore recuperabile nasce da due prospettive complementari

Il valore recuperabile (di un *asset* o di una CGU) è il **maggiore** tra:

Il **Value In Use (valore d'uso)** è il valore attuale dei flussi finanziari futuri che si prevede deriveranno dall'utilizzo continuativo di un'attività o di una CGU e dalla sua dismissione al termine della vita utile, attualizzati a un tasso che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore temporale del denaro e dei rischi specifici dell'attività non già inclusi nei flussi.

**Fair Value Less Costs of Disposal (valore equo al netto dei costi di dismissione)** è l'exit price ottenibile oggi (i.e. alla data di valutazione) per l'attività o la CGU, tenendo conto del suo highest and best use (miglior uso potenziale, che potrebbe differire dall'uso corrente) al netto dei costi di dismissione in una libera transazione fra parti consapevoli e disponibili (market participants).

Lo **IASB** ha **confermato l'utilità di mantenere due approcci differenti (VIU vs FVLCD)** perché forniscono **prospettive di valutazione complementari**

# Il VIU riflette l'azienda, non il mercato

Il *value in use* è un valore **entity-specific**

I **flussi di cassa futuri attesi** dall'asset o dalla CGU devono rifletterne la condizione attuale ed **escludere quelli che si prevede derivino da future ottimizzazioni o ristrutturazioni in cui l'azienda non è ancora impegnata** (p.e. vendita o cessazione di una linea di *business* in perdita; riorganizzazioni della forza lavoro; etc.).

Le stime generalmente derivano dai **budget/piani approvati dal management** (non superiori a 5 anni, salvo giustificati motivi per una estensione maggiore).

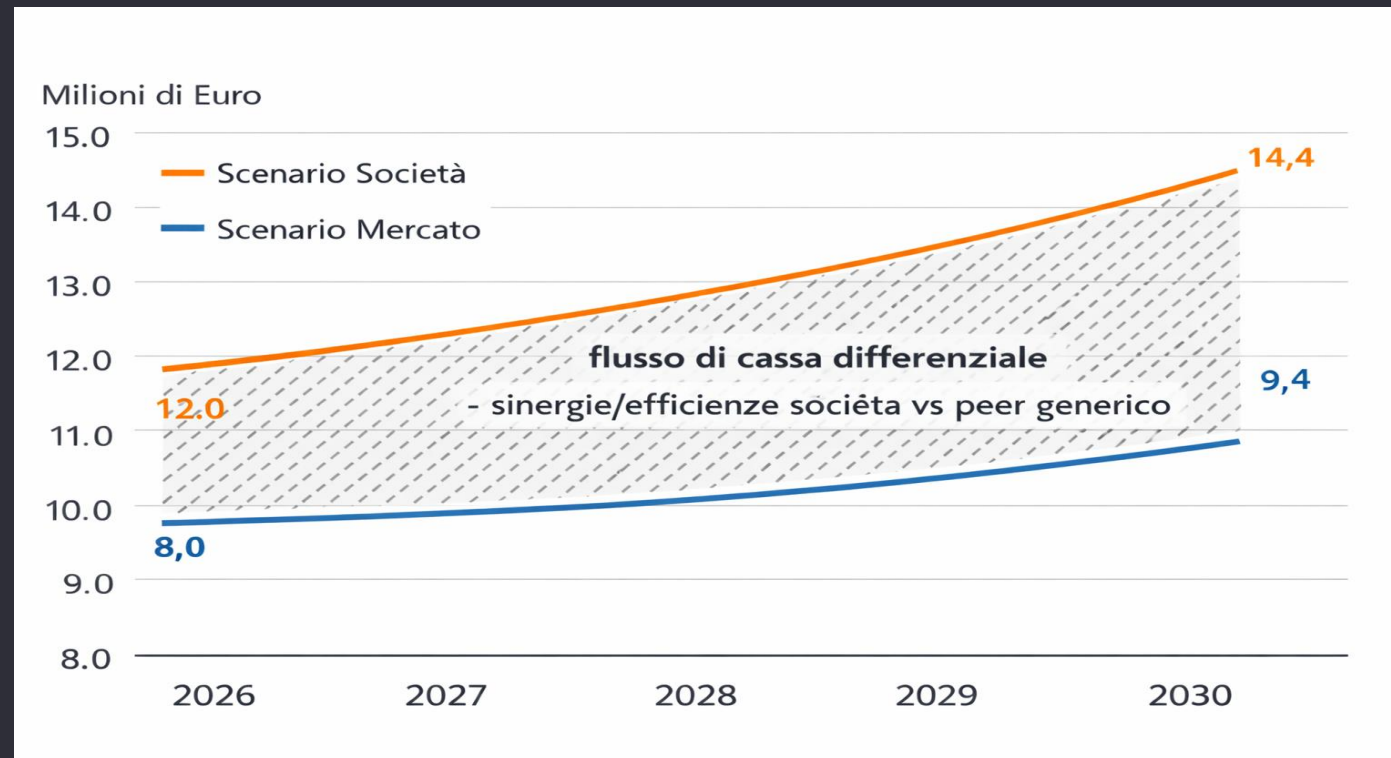
Tali budget/piani devono essere **ragionevoli e supportati**, tenendo conto di **evidenze esterne** quando disponibili (si vedano anche le *enforcement priorities* ESMA il 2025).

Il **tasso di sconto** riflette il **rischio specifico dell'asset/CGU** e una struttura finanziaria *target*.

Nella prassi diffusa le aziende stimano un **WACC post-tax** (coerente con i *cash flow*), mentre ai fini di disclosure nelle note al bilancio, tale tasso viene convertito, ove richiesto, nell'equivalente pre-tax (richiesto dallo IAS 36).

# Nel VIU emergono le sinergie già disponibili

- *Know-how* proprietario
- Integrazioni di filiera già operative
- Vantaggi competitivi attuali (e.g. *first mover*)
- ...



# Il FVLCD misura il valore di uscita per il mercato

---

- Il *fair value less costs of disposal* è una misura di valore di uscita basata su una prospettiva di mercato misurata ed esistente alla data di valutazione (*current exit price*).
- Per la stima del *fair value*, vi è inoltre una gerarchia degli *input* utilizzati nella misurazione:
  1. *Input* osservabili diretti (prezzi quotati)
  2. *Input* osservabili sul mercato (prezzi di asset simili, multipli di mercato, curve dei tassi)
  3. *Input* non direttamente osservabili, stimati tramite modelli (es. DCF, ma assunzioni *market participant*)
- Nel caso di attività non finanziarie, il *fair value* considera il loro ***highest and best use***, ossia l'**utilizzo che ne massimizza il valore per un *market participant***, che potrebbe essere diverso da quello corrente se un ipotetico acquirente gli attribuisse un valore maggiore in un differente contesto operativo rispetto a quello attuale tenendo conto di ciò che è:
  - fisicamente possibile,
  - legalmente consentito, e
  - finanziariamente fattibile.

# Highest & Best Use: il mercato può vedere più lontano

Nelle valutazioni di *impairment* occorrerebbe quindi anche domandarsi se esista un *market participant* che attribuirebbe all'asset un valore superiore rispetto all'uso corrente: Il *fair value* **riflette le scelte del *market participant*** non (necessariamente) quelle del *management*

Si ipotizzi il caso di una società industriale che possiede un terreno su cui è edificato un capannone attualmente utilizzato come magazzino logistico.

Il terreno è, però, situato in una zona che nel frattempo è diventata urbana/residenziale di pregio.

Quindi, secondo l'IFRS 13, l'**highest and best use** è – posto che sia realisticamente perseguibile da un *market participant*, tenendo conto dei costi e dei vincoli effettivi - **lo sviluppo immobiliare**, non l'uso industriale attuale.

La stima del *fair value* dell'asset risulterebbe quindi ipoteticamente superiore perché un *market participant* lo comprerebbe per svilupparlo, non per usarlo come magazzino: il *fair value* non guarderebbe quindi a come l'azienda usa oggi l'asset, ma a come il mercato lo userebbe per massimizzarne il valore.

# Un impairment robusto richiede spesso entrambi gli approcci

---

- Non sempre è necessario stimare entrambe le metriche
- Ma è buona prassi documentarle nei casi sensibili
- Serve una lettura multi-approccio (intrinseco + mercato)

# #1 – Quando il contesto esterno deteriora il valore

---

- **Società di ingegneria / EPC quotata in borsa.**
- Portafoglio ordini fortemente esposto a grandi progetti internazionali:
  - organizzativamente e tecnicamente complessi,
  - politicamente sensibili,
  - con tempi medio-lunghi di esecuzione.
- Alla data del test di *impairment* si è manifestata una congiuntura negativa, che ha determinato il **ritardo significativo / blocco definitivo di alcuni progetti chiave** per cause geopolitiche, regolatorie o finanziarie dei clienti.
- La conseguenza è stata un **deterioramento generale dell'attività: revisione al ribasso del backlog, riduzione della visibilità sui flussi futuri, peggioramento del profilo di rischio.**

# #1 – Il deterioramento emerge sia nel VIU che nel mercato

---

- Value In Use (VIU) basato su un **piano industriale aggiornato che rifletta la situazione corrente** (cancellazioni dei progetti, ritardi nei tempi di incasso, minori margini, maggiori costi per aumento del rischio operativo, etc.).
  - Ne conseguono **flussi finanziari futuri ridotti e/o più rischiosi**, con una **contrazione del valore attuale potenzialmente significativa**.
- 
- Fair Value Less Costs of Disposal (FVLCD) basato sul **prezzo di borsa**, che **incorpora già le informazioni (negative) pubblicamente disponibili e riflette le nuove aspettative del mercato su crescita, redditività e rischi**.
  - Per un asset quotato su un mercato attivo, il *fair value* può, infatti, essere stimato a partire dal prezzo di mercato – **nel caso specifico la capitalizzazione di mercato** - eventualmente integrato da riconciliazioni tecniche (*net debt, minority interests*, costi di dismissione) coerenti con l'unità di conto e la base di valutazione.

# #1 - Nei mercati efficienti, il prezzo può anticipare l'impairment

---



- **L'impairment loss causata dal deterioramento del portafoglio commesse sarà contabilizzata in base al maggiore tra il valore emergente dal DCF del piano industriale aggiornato (VIU) e il valore implicito di mercato derivato dal prezzo di borsa che incorpora le informazioni pubblicamente disponibili alla data (FVLCD).**
- Un mercato efficiente incorpora rapidamente nelle quotazioni le informazioni disponibili sul deterioramento delle prospettive di un *business*; pertanto, nel caso di società quotate, il mercato può di fatto **“anticipare” l'esito del test di impairment rispetto alle valutazioni prospettiche del management.**
- Lo IAS 36, richiede **realismo**: in presenza di chiari segnali negativi, *l'impairment test*, nella duplice configurazione di valore, deve **recepirla tempestivamente.**

## #2 – Crescita per acquisizioni e *goodwill* significativo

---

- Gruppo operante nel **settore medicale** controllato da un fondo di *private equity* (**PE-backed**) che cresce prevalentemente mediante acquisizioni esterne (cd. **crescita inorganica**), a fronte delle quali è presente nel bilancio consolidato un avviamento di importo significativo.
- Il modello di *business* è basato quindi su una **piattaforma scalabile** operante con una **strategia buy-and-build**, con rapida integrazione delle società acquisite e creazione di valore tramite sinergie operative ed espansione geografica.
- Caratteristica chiave del piano industriale: **la creazione di valore futura dipende in larga misura da acquisizioni in pipeline non ancora realizzate ma coerenti con la strategia e la realtà storica del fondo**.
- Il valore economico del gruppo è quindi anche legato alla **capacità di portare a compimento con successo un processo continuativo di progetti di M&A**.

## #2 - Nel modello *buy&build* il VIU tende a sottostimare il valore

---

- Secondo lo IAS 36, il Value In Use (VIU) non può includere:
    - **benefici da acquisizioni future,**
    - **piani di espansione non ancora impegnati/contrattualizzati.**
  - Quindi il DCF del VIU riflette solo il **perimetro attuale e la crescita “organica”**, per cui, non catturando pienamente il valore di opzioni di crescita non ancora ‘committed’, rischia di **sottostimare il valore economico del gruppo rispetto al suo reale modello di creazione di valore.**
- 
- Il Fair Value Less Costs of Disposal (FVLCD) si basa, invece, su una logica replicabile da parte di un *market participant* (fondi di PE, investitori strategici).
  - Infatti, il FVLCD **prezza esplicitamente la capacità aziendale di generare crescita futura potendo operare come piattaforma aggregatrice nel suo *highest and best use*, inclusa la valorizzazione di *growth options* che sarebbero considerate dal mercato (se osservabile, p.e., nei premi inclusi nei prezzi di mercato / transazioni).**

## #2 - Il FVLCD cattura le opzioni di crescita viste dal mercato

---



- In questo modello di *business*, ai fini della stima del valore recuperabile, il VIU apparirebbe quindi essere **strutturalmente più penalizzante**, in quanto soggetto agli attuali vincoli dello IAS 36 che impediscono di considerare operazioni future non ancora avviate(\*). Al contrario, **il FVLCD** – tenendo in considerazione le condizioni di mercato alla data di valutazione – può tuttavia riflettere le operazioni che un *market participant* razionale si attenderebbe, incluse potenziali acquisizioni o investimenti futuri coerenti con la capacità dell'impresa di agire come aggregatore e consolidatore. In tale prospettiva, il FVLCD **consentirebbe di rappresentare il valore economico reale in modo più completo**, nella misura in cui incorpora aspettative di mercato conformi ai principi di IFRS 13.
- (\*) Nell'*Exposure Draft 2024 (Business Combinations—Disclosures, Goodwill and Impairment)* lo IASB propone di allentare alcune restrizioni del VIU (ad es. includere ristrutturazioni future se vi è un ***current potential of the asset to be restructured, improved or enhanced***). Ancorché si tratti solo di una proposta e non di un principio vigente, è una indicazione che si riconosce anche il tema illustrato da questo caso.

## #3 – Attività solide ma *capital intensive*

---

- **Gruppo agroalimentare in forte crescita** in cui la CGU dedicata all'attività di **stagionatura - su periodi pluriennali - di prodotti DOP (formaggi e salumi pregiati)** si caratterizza per:
  - costi di mantenimento elevati (stoccaggio, assicurazione, cali naturali, scarti)
  - forte assorbimento di capitale circolante
  - flussi di cassa in entrata posticipati in relazione al momento della vendita
- Il **contesto macro-finanziario** è inoltre caratterizzato da:
  - pressione su margini (riduzione effetto di trasferimento dell'inflazione sui ricavi, concorrenza locale più forte, dazi all'esportazione)
  - tassi di interesse ancora elevati e costo del capitale in lieve aumento
- Emergono quindi **indicatori di *impairment*** che rendono necessario lo svolgimento di un *test di impairment* (pur in assenza, nella CGU, di avviamento o altre attività a vita indefinita).

## #3 – Il *timing* dei flussi penalizza il VIU

---

- Value In Use (VIU) basato su flussi finanziari futuri della CGU in parte differiti nel tempo in cui nei primi anni prevalgono i costi di investimento con flussi netti bassi o addirittura negativi.
  - Il valore attuale dei flussi si comprime, per cui **il VIU potrebbe risultare inferiore al *carrying amount***, con conseguente emersione di una svalutazione.
- 
- Fair Value Less Costs of Disposal (FVLCD) del **valore corrente di mercato degli impianti di stagionatura** (camere di essiccazione, sistemi di controllo climatico, *software* di monitoraggio e tracciabilità, etc.) integrato dal Net Realizable Value (NRV) misurato in base allo IAS 2 (*Inventories*) **aggiornato per il magazzino prodotti** (basato su qualità, denominazione DOP, disponibilità, domanda, etc.).
  - In coerenza con lo scenario di mercato attuale, l'entità potrà così disporre di valori aggiornati *market-based* da confrontare con il valore contabile (e con le risultanze della stima del VIU).

# #3 - In attività *capital intensive* il FVLCD può 'salvare' la CGU

---



- L'attività è **economicamente solida**, ma **finanziariamente ad alta intensità di capitale**.
- Mentre **il VIU** risente della struttura finanziaria tipica dell'attività di stagionatura con possibile emersione di un valore inferiore al *carrying amount*, **il FVLCD**, determinato su base *market-based* e coerente con l'*highest and best use*, riflette il valore corrente degli impianti e tiene conto di un magazzino valutato a NRV può portare a un valore recuperabile superiore al VIU.
- Questo scenario può essere rilevante anche in altri settori in cui vi sono tempi di ritorno dei flussi differiti (ad es. R&D farmaceutico, progetti infrastrutturali), per i quali occorre quindi evitare di limitarsi alla sola considerazione del DCF, che può mostrare anche perdite nei primi anni, e **guardare anche al valore espresso dal mercato.**

An aerial photograph of a densely packed urban area, likely a major city center, showing numerous high-rise buildings and skyscrapers. The buildings are tightly packed together, with very little open space visible. The lighting suggests it might be late afternoon or early morning, with some buildings casting long shadows. On the left side of the image, there is a large, stylized yellow graphic element that resembles a thick, curved arrow or a partial circle, pointing towards the right. The text "Scenario macro-economic e *impairment test*" is overlaid on the bottom left of the image, in white font. The overall scene conveys a sense of intense urban development and economic activity.

**Scenario macro-economic e *impairment test***

# Incertezza macro = maggiore attenzione agli *impairment test*

---

- Le incertezze geopolitiche con i loro **effetti sullo scenario macro-economico** hanno rappresentato elementi generalmente rilevanti per i bilanci 2025: in diversi settori, i cambiamenti nel contesto operativo e nei mercati di riferimento (e.g.: ridotta crescita del PIL in Europa, introduzione o incremento dei dazi, oscillazioni dei tassi di cambio, incertezze sugli effetti tecnologici e normativi dell'introduzione massiva dell'*artificial intelligence*, costi dell'energia ancora elevati anche a causa della nuova guerra in Iran che si aggiunge al persistere delle sanzioni alla Russia, difficoltà di approvvigionamento di alcuni materiali, ed altri) hanno spesso rappresentato **indicatori di *impairment* (cd. *trigger events*) ai sensi dello IAS 36.**
- In questo contesto, l'**ESMA** ha sottolineato (già a ottobre 2025) la necessità di **riesaminare criticamente e aggiornare le principali assunzioni alla base dei test di *impairment***, in particolare: margini di redditività, struttura dei costi (inclusi effetti di dazi e rincari delle materie prime), tassi di crescita, tassi di attualizzazione, orizzonte temporale delle proiezioni.

# Le indicazioni dei PIV rafforzano il giudizio critico sui piani

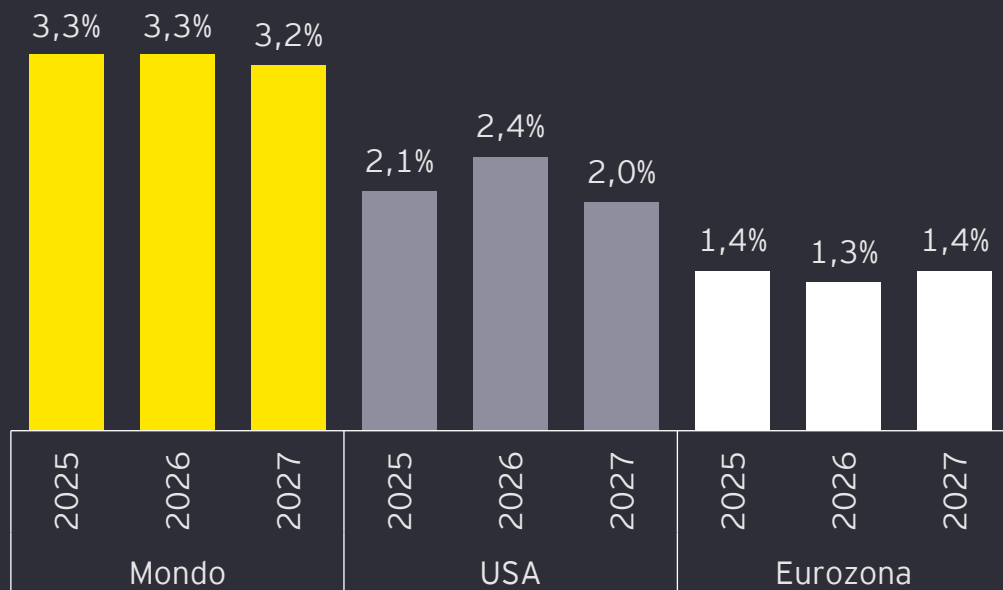
---

- A ulteriore conferma e supporto vi sono anche le linee guida dei **nuovi PIV 2026 (ED)**, secondo cui nelle valutazioni a fini di *impairment test*:
  - i flussi da utilizzare devono corrispondere a **risultati medio-normali, tenendo conto della relativa distribuzione di probabilità**;
  - occorre considerare **evidenze esterne e di mercato** per giudicare la ragionevolezza del risultato cui la valutazione è pervenuta.

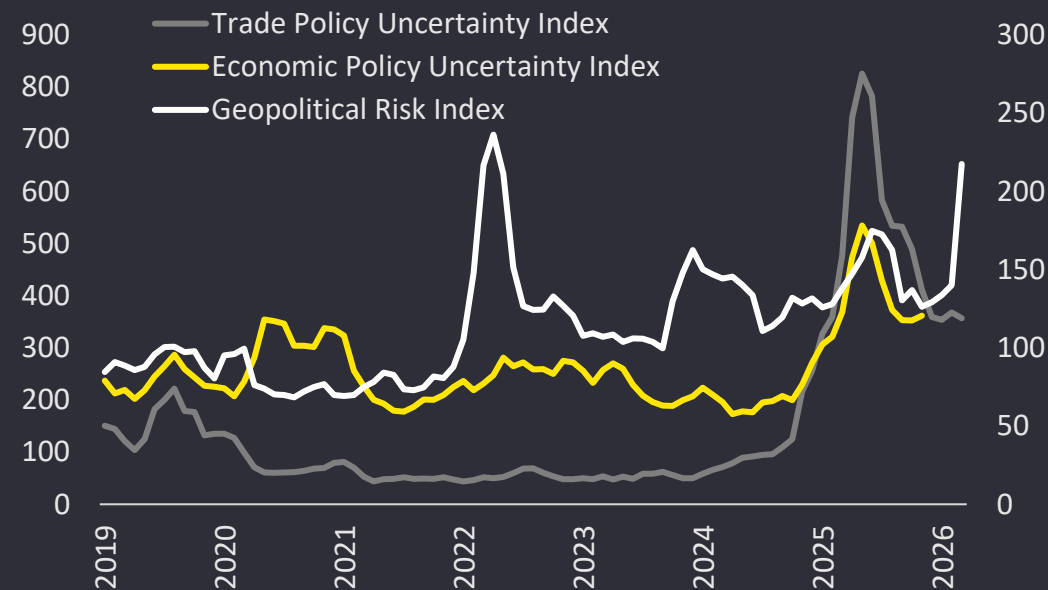
In questo contesto, si pone generalmente la necessità di **esaminare criticamente i piani industriali e finanziari approvati dal *management*** e adottati alla base del *test di impairment* (soprattutto in presenza di assunzioni ritenute aggressive o eccessivamente ottimistiche nel confronto con le evidenze esterne e di mercato) per verificare che **riflettano correttamente le variabili macro-economiche rilevanti (correnti e attese)**

# Crescita globale attesa >3% ma in un contesto di incertezza

PIL reale - variazione %



Indici di incertezza, Mondo - medie trimestrali

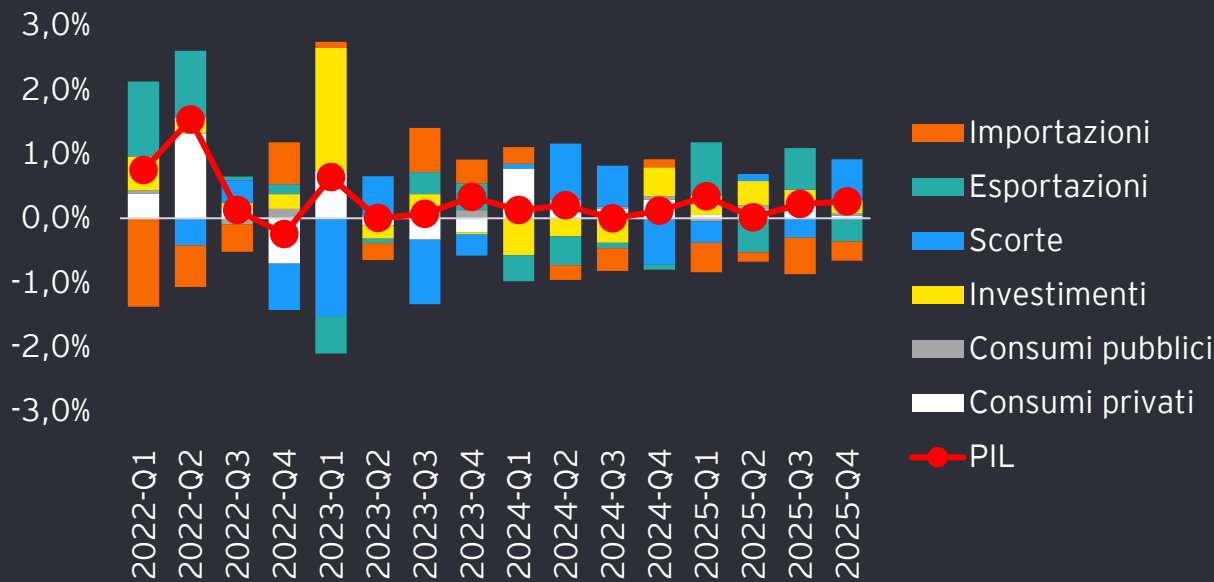


- Cauto ottimismo: a gennaio 2026 le previsioni del Fondo Monetario Internazionale sono state riviste leggermente al rialzo rispetto a dicembre 2025.
- L'incertezza rimane elevata, specialmente alla luce degli ultimi accadimenti in Medio Oriente (incertezza geopolitica).

Fonte: Elaborazioni EY-Parthenon su dati Fondo Monetario Internazionale (WEO Update Gen 2026), Caldara et al. (2019), Economic Policy Uncertainty database. Il dato di marzo 2026 per il Trade Policy Uncertainty Index è dato dalla media dei valori compresi tra il 1 marzo ed il 16 marzo; ultimo dato disponibile per Economic Policy Uncertainty: novembre 2025; ultimo dato disponibile per World Uncertainty Index: febbraio 2026;

# PIL Italia 2026 a +0,7% grazie a investimenti e consumi privati

Componenti del PIL, Italia - contributi alla crescita, punti percentuali



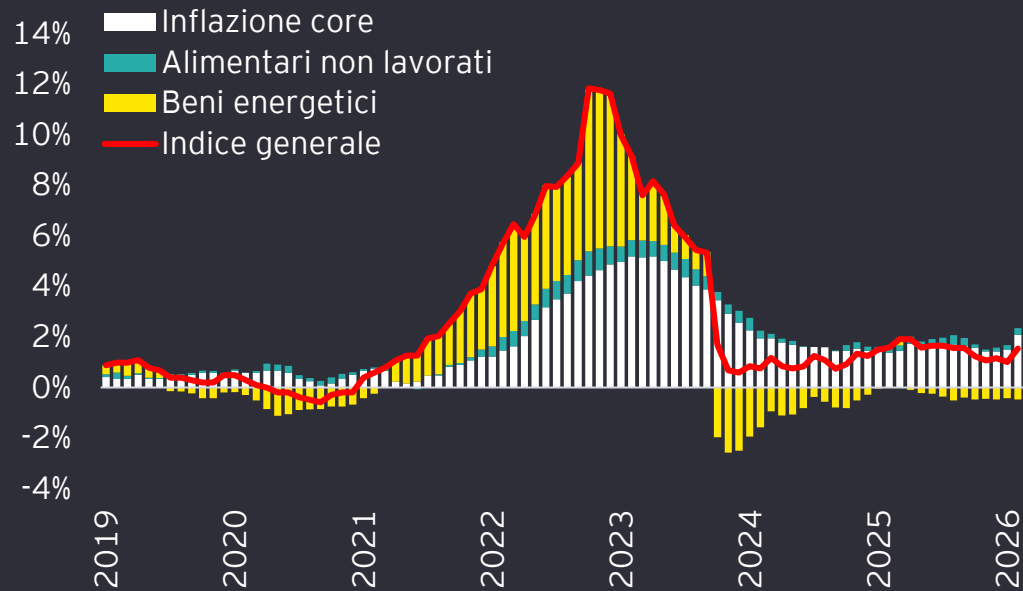
Previsioni sull'economia italiana

	2024	2025	2026
PIL, var. %	0,8%	0,5%	0,7%
Consumi delle famiglie, var. %	1,2%	1,1%	0,6%
Investimenti, var. %	-3,1%	3,5%	1,2%
Esportazioni, var. %	-0,4%	1,2%	0,8%
Importazioni, var. %	-1,0%	3,6%	2,3%
Tasso di disoccupazione	6,6%	6,1%	6,3%
Indice dei prezzi al consumo, var. %	1,0%	1,5%	1,5%
Deficit, % del PIL	-3,4%	-3,1%	-2,7%
Debito pubblico, % del PIL	134,9%	137,0%	136,6%

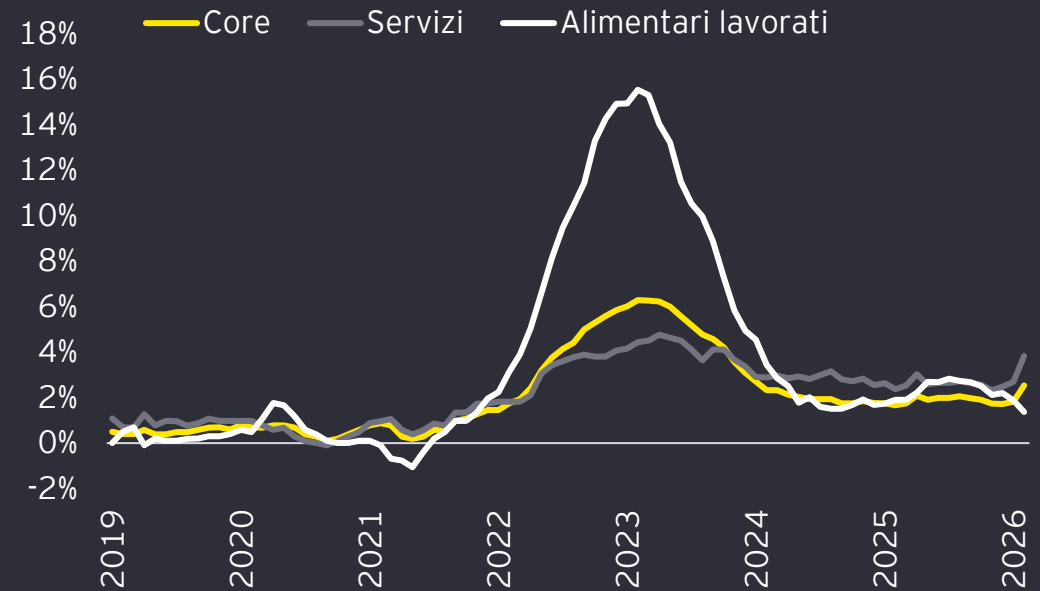
- Il 2026 è atteso chiudersi quindi con una crescita dello 0,7%, principalmente trainata dalla crescita degli investimenti (contributo positivo di 0,3 p.p.) e dall'andamento positivo dei consumi (per un contributo positivo di 0,4 p.p.).
- La crescita debole delle esportazioni (0,8%) rispetto alle importazioni (2,3%) porterà ad un contributo della domanda estera netta negativo (-0,4 p.p.).
- Le previsioni sono state elaborate a dicembre 2025, e non tengono quindi in considerazione i recenti accadimenti in Medio Oriente, in particolare con rischi a rialzo sull'inflazione e rischi a ribasso sulla crescita.

# Inflazione a inizio 2026 in crescita per la componente di fondo

Inflazione e componenti, Italia - var. % YoY e punti percentuali



Inflazione core e componenti, Italia - var. % YoY e punti percentuali



- A febbraio l'indice dei prezzi alla produzione ha registrato una crescita dell'1,5% su base annua (rispetto allo stesso mese dell'anno precedente).
- Questo è principalmente dovuto da un aumento dell'inflazione di fondo, che a febbraio ha segnato una crescita del 2,5%, dovuta a sua volta ad una crescita dell'indice dei prezzi dei servizi (3,8% a febbraio, dopo una crescita del 2,7% e 2,5% rispettivamente a gennaio 2026 e dicembre 2025).
- Un contributo positivo crescente all'inflazione complessiva viene anche dalla componente di alimentari non lavorati, che a febbraio è cresciuta anch'essa del 3,8%, per un contributo pari 0,3 punti percentuali; la componente energetica continua invece ad esercitare un contributo negativo.

# Lo scenario macro impatta direttamente i driver del RA

**Lo scenario macroeconomico attuale è quindi molto sfidante e richiede cautela nelle stime e aggiornamento costante dei dati a supporto**

## Rischio di flussi più deboli nei piani industriali

Una crescita del PIL italiano quasi piatta implica che le aziende potrebbero dover rivedere al ribasso le aspettative di crescita dei ricavi nei loro piani.

Ad esempio, settori legati ai consumi discrezionali potrebbero subire una domanda stagnante, mentre la contrazione degli stimoli (PNRR) porta minori opportunità per imprese edili o produttrici di beni strumentali.

## Costo del capitale e tassi d'interesse

Il costo del capitale in entrambe le componenti rimane elevato rispetto alla media del decennio scorso. Un WACC più alto incide direttamente sugli *impairment test*, riducendo i valori attuali dei flussi di cassa nel VIU.

I settori ad alta leva finanziaria o con *asset* a lunga durata (in cui l'effetto cumulato dello sconto è maggiore) sono verosimilmente i più sensibili.

## Inflazione e margini di profitto

Un'inflazione inferiore al 2% è prossima all'obiettivo di stabilità. Se da un lato i costi variabili si stabilizzano, dall'altro la crescita nominale dei ricavi sarà modesta, e le aziende per far crescere il fatturato dovranno generare crescita reale (in un contesto di domanda debole e dazi tariffari).

Negli *impairment test*, i tassi di crescita dovranno quindi essere coerenti con questo scenario.

# Il piano industriale è il cuore dell'*impairment test*

Il piano industriale elaborato dal *management* può essere definito come il documento nel quale, a partire dalla presentazione delle **strategie competitive** definite a livello aziendale e delle conseguenti necessità - o opportunità - di rinnovamento rispetto all'esistente, vengono illustrati gli **obiettivi dell'entità e le azioni che saranno realizzate** per il loro raggiungimento, nonché l'**evoluzione dei key value drivers e dei risultati economico-finanziari attesi**



Il piano industriale – dichiarazione di responsabilità collettiva dell'azienda - ha quindi un **ruolo vitale nell'ambito della gestione delle imprese** in quanto risulta utile:

- al *management* per la rappresentazione della propria **visione imprenditoriale** di lungo periodo
- Agli amministratori per svolgere il proprio ruolo di **indirizzo e controllo**
- all'impresa per **attrarre risorse, umane e finanziarie**

Lo scenario macro-economico attuale, sfidante e in rapida evoluzione, può quindi anche richiedere di predisporre una **revisione del piano del management**, uno degli *input* principali alla base dei *test di impairment*



# La comunicazione *post-impairment*

# L'*impairment test* come termometro strategico

---

- Un *impairment test* condotto in ottica olistica può anche diventare un termometro della solidità strategica dell'azienda, non limitandosi a quantificare il valore degli *asset* in bilancio. La duplice configurazione di valore recuperabile utilizzata obbliga l'azienda a guardare se stessa sia con i propri occhi (prospettiva interna, endogena) sia con quelli del mercato (prospettiva di un investitore esterno, esogena). In tal modo, l'esito del test riflette la qualità del piano industriale e della strategia sottostante: se un *asset* o una CGU non creano più valore come era invece previsto, l'*impairment* lo evidenzia chiaramente.
- L'*impairment test* misura anche la qualità della pianificazione finanziaria e della comunicazione aziendale. Premesso che, data la sensibilità dell'architettura del *test*, è essenziale analizzare anche *headroom*, *key assumptions* e *sensitivities*, un *test* superato senza svalutazioni può anche indicare che le aspettative del *management* erano realistiche e ben fondate, mentre la rilevazione di una *impairment loss* può eventualmente segnalare che le ipotesi di piano erano eccessivamente ottimistiche oppure che il contesto esterno è cambiato rispetto alle previsioni iniziali, obbligando il *management* a un “*reality check*”.

# Trasparenza e coerenza come fattori di fiducia

---

- Spiegare *driver* esterni vs interni nelle note al bilancio
- Predisporre analisi di sensitività e *stress test*
- Indicare *headroom* e margini di sicurezza
- Mantenere coerenza tra note al bilancio e altri contesti (e.g. **comunicati stampa, conference call periodiche, presentazioni agli investitori**)

nel rispetto dei distinti ruoli tra chi governa l'impresa e chi è chiamato a valutarla  
**tenendo al centro del confronto la sostenibilità dei valori economici iscritti**

si riesce a preservare  
**la fiducia del mercato e degli *stakeholder***  
**(anche dopo una notizia negativa)**