

## WEBINAR

### IL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA: LE NORME GIÀ IN VIGORE SULL'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, IL MONITORAGGIO E LE RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E DEGLI ORGANI DI CONTROLLO



ID: 927 4676 9094 | PASSCODE: andoc

**Mercoledì 18 novembre 2020 - ore 15.00-17.00**

#### Saluti

**Dr. VINCENZO MORETTA**

*Presidente ODCEC di Napoli*

**Dr. MARIO MICHELINO**

*Presidente ANDOC Accademia di Napoli*

#### Relatori

**Dr. MARIO BOWINKEL**

*Presidente AIRA, GdL Pianificazione Finanziaria e Rating CNDCEC*

"Adeguato Assetto Organizzativo e Monitoraggio per una diagnosi precoce della Crisi d'Impresa: obblighi e opportunità"

**Dr. GIULIANO SOLDI**

*Dottore Commercialista, Revisore Legale, Docente e formatore Faculty CRIF Academy*

"Profili di responsabilità per Amministratori e Organi di controllo. L'importanza della reportistica finanziaria prospettica, cash flow oriented, nella gestione dell'impresa"

**Dr. GIANNI COZZI**

*Business Assistant Divisione Commercialisti Zucchetti S.p.A.*

"Digital CFO: una soluzione in cloud per la gestione dei Sistemi di allerta"

#### Conclusioni

**Dr. ALESSIO PIRAS**

*Direttore Generale AIRA*

L'evento avrà una durata indicativa di due ore; per eventuali problemi tecnici di collegamento e fruizione contattare l'indirizzo email [napoli@andoc.info](mailto:napoli@andoc.info) - cell. 335. 5457743. La piattaforma utilizzata sarà quella di **Zoom** e l'accesso consentito a partire dalle ore 14.50. Si raccomanda di scaricare la piattaforma con congruo anticipo al seguente indirizzo: <https://zoom.us/support/download>.

La partecipazione all'evento attribuirà **n.2 crediti formativi** ai **Commercialisti/Revisori**. Per il riconoscimento dei crediti formativi occorrerà **autocertificarsi**, successivamente all'evento, mediante il seguente link: <https://autocertificazione.commercialisti.it/> selezionando Ordine di Napoli e l'evento dal menu a tendina.



ACCADEMIA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI NAPOLI

**SCHEMA SOCIO – DOMANDA DI ISCRIZIONE**

Il sottoscritto \_\_\_\_\_, nato a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_),  
il \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, c.f. \_\_\_\_\_ residente in \_\_\_\_\_,  
via \_\_\_\_\_, n. \_\_\_\_\_, con studio in \_\_\_\_\_, via  
\_\_\_\_\_, n. \_\_\_\_\_, tel. \_\_\_\_\_, fax \_\_\_\_\_, cell.  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_

**chiede:**

☐ di essere iscritto come socio all'*Accademia dei Dottori Commercialisti di NAPOLI* con sede in Via Benedetto Cariteo n.12, c.f. 95255790636;

**dichiara**

☐ di averne visionato lo statuto e il regolamento e, inoltre, di essere a conoscenza che l'Accademia aderisce all'ASSOCIAZIONE NAZIONALE DOTTORI COMMERCIALISTI (A.N.Do.C.) con sede in Roma;

☐ di essere Commercialista e di essere iscritto alla sezione "A" dell'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili dell'Ordine di Napoli al n. \_\_\_\_\_;

☐ di impegnarsi ad attuare iniziative a tutela del titolo di "Dottore Commercialista" e delle prerogative professionali ad esso associate.

Allega copia di un documento d'identità valido e copia del bonifico effettuato a favore dell'Associazione Accademia dei Dottori Commercialisti di Napoli Iban **IT74S071100340000000007575** per euro 50,00 (Cinquanta/00) quale quota d'iscrizione 2021 (annuale) o, in alternativa, per € 100,00 (Cento/00) quale quota per il triennio 2021/2023.

Autorizza il trattamento dei miei dati personali presenti nella scheda di adesione ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e del GDPR (Regolamento UE 2016/679)

Napoli, \_\_\_\_\_

In Fede  
\_\_\_\_\_

---

**ARTICOLI**

---

ARTICOLO

Finanza aziendale

## Il "Quanto", il "Come" e il "Quando": il Piano di cassa

mercoledì, 22 aprile 2020

*Lo strumento indispensabile per affrontare l'emergenza sanitario-economica in atto ed il ruolo dell'Advisor specializzato*

di:

**Bowinkel Mario**

---

**Bowinkel Mario**

Dottore Commercialista, Revisore Legale dei Conti, Esperto in Corporate Finance e Management Consulting. Vanta esperienze nel settore finanziario e della consulenza direzionale in Italia e all'estero. Advisor in operazioni di emissione di Mini-Bond quotati su ExtraMOT PRO di Borsa Italiana - LSEG. Autore di pubblicazioni e Docente / Relatore a Master, Corsi, Convegni e Seminari in diverse regioni italiane, in materia di Financial Analysis & Rating Advisory, Pianificazione economico-finanziaria, Risk Management.

---

Alle Microimprese, Piccole e Medie Imprese (MPMI) dico, è ora di predisporre un Piano di cassa straordinario a 12 mesi. Perché al di là di qualsiasi misura governativa a sostegno della liquidità aziendale già prevista o che verrà, e che comunque comporta di fatto da parte degli Istituti di credito una richiesta in tal senso, è prima di tutto un'esigenza imprescindibile dei vertici d'Impresa comprendere e quantificare il fabbisogno finanziario generato dall'emergenza sanitario-economica per i prossimi mesi. Fondamentale è, infatti, capire la portata dell'impatto che l'interruzione o la riduzione delle attività produttive ha generato e genererà in modo specifico per ciascuna Azienda, così come il verificare quali agevolazioni sinora messe in campo siano applicabili alla specifica realtà ed implementarle concretamente. E data la proliferazione e la notevole rapidità con cui decreti ed ordinanze si susseguono in questo momento di difficoltà collettiva, risulta fondamentale seguirne le evoluzioni costantemente e con il supporto di chi tecnicamente - e con grande tempestività - sia in grado di comprenderne meccanismi, opportunità e vincoli.

Cosa si può d'altronde richiedere al sistema finanziario, se non si è in grado di valutare il "quanto", il "come" ed il "quando"?

Siamo tutti consapevoli che la pandemia in atto ha già creato e creerà sempre più, proporzionalmente alla durata dello stop produttivo, una quanto mai urgente necessità di liquidità, imprescindibile per evitare che le inadempienze si propaghino - come un virus - nelle filiere produttive e trasversalmente tra di esse, determinando un default generalizzato; ma non di meno dobbiamo essere consapevoli che è assolutamente necessario, in primo luogo, "quantificare" le risorse necessarie, sia per affrontare l'emergenza sia per rilanciare il proprio business nella fase di ripartenza, il "Quanto".

Si ma in quali forme tecniche? Il "Come". Ebbene, non è certo un aspetto da sottovalutare, perché non si tratta di forma, bensì di sostanza. Perché alla forma tecnica richiesta, o proposta, è direttamente collegata l'operatività dell'Impresa ed i rischi di gestione; talune linee di credito sono soggette a revoca, altre a rinnovo, diverse sono le garanzie richieste e diversi sono i vincoli e le limitazioni che comportano, diverso è inoltre l'impegno che l'affidamento comporta per la stessa Banca e, quindi, il livello di complessità ed i tempi che richiede per l'eventuale sottoscrizione, nonché gli oneri finanziari a carico del debitore.

Infine, il "Quando". Che durata deve avere il finanziamento? In che termini, cioè, saremo in grado di sostenere il debito e di rimborsare quanto percepito? Bullet o amortizing? Quando è possibile prevedere il decorso del rimborso (periodo di preammortamento)? Perché al termine del periodo di preammortamento, saremo in grado di sostenere il pagamento delle rate, vero? Alla scadenza contrattuale di un primo intervento, possiamo già da oggi definire contrattualmente un secondo intervento finanziario adeguato alla fase n.2, quella del rilancio e sviluppo? Senza dimenticare che la duration di uno strumento finanziario influenza la sua rischiosità e, quindi, il suo prezzo ed i relativi covenant.

Ecco, questo fa - tra l'altro - un Advisor specializzato in Finanza Aziendale.

Certo, un'immediata affermazione da parte di chi fa Impresa potrebbe essere: *"ma non siamo, oggi, in grado di prevedere cosa sarà, e men che meno quando sarà..."*.

Bene, quindi? Restiamo a guardare, in attesa degli avvenimenti? Meglio sarebbe dire, più corretto, in balia degli eventi...

Qual è il nostro Break Even Point (BEP)?

Quali strategie commerciali potremmo sviluppare alla ripartenza?

Dobbiamo re-immaginare il nostro Modello di Business?

Analisi di scenario e Analisi di sensitività, altre cose che fanno gli Advisor specializzati.

Cerchiamo, in sostanza, di ipotizzare i possibili scenari che ci troveremo a dover fronteggiare, facciamo muovere le nostre variabili del Piano, vediamo dove ci portano gli scostamenti, definiamo dei "range" di risultato, valutiamo i casi sostenibili; valutiamo, poi, i casi più critici e sforziamoci di individuare - oggi - le possibili risposte, le possibili soluzioni, anche se difficili e impegnative; valutiamo, infine, i casi non sostenibili e prepariamoci anche a dover prendere decisioni radicali dal punto di vista aziendale, a doverci magari re-inventare.

Lo dovremo fare comunque. Ma farlo oggi, avviare tali riflessioni in anticipo, prendere "decisioni consapevoli", cioè, non potrà che darci maggiori chance di farcela e di farlo nel modo giusto.

In conclusione, mai come in una tempesta quale quella che stiamo tutti affrontando sono fondamentali gli strumenti di navigazione e, ancor più, lo è la tempestività con cui le decisioni vengono prese. Decisioni che devono essere prese con consapevolezza, perché grande è la responsabilità, ad esse è legato il futuro di tutte le risorse aziendali, di tutte le Persone, di tutte le Famiglie.

Ma l'Italia è il Paese dei grandi Navigatori, e insieme ce la faremo.

Consulenza.it è di proprietà di Gruppo Buffetti S.p.A. - tutti i diritti sono riservati  
Direttore Responsabile: Emidio Lenzi

consulenza@buffetti.it - 06 23 19 150

Gruppo Buffetti S.p.A. con unico azionista - Via Filippo Caruso 23 - 00173 ROMA  
P.IVA 04533641009 - C. Fiscale 00248370546 - Iscrizione Registro Imprese REA 776017  
Capitale Sociale: € 10.000.000,00 i.v. - Registro A.E.E. n. IT08020000003689



## ARTICOLI

---

ARTICOLO

Finanza aziendale

# La Balanced Scorecard (BSC): uno strumento di gestione strategica per valutare l'adeguatezza degli assetti aziendali

mercoledì, 03 giugno 2020

*Il contesto in cui operano Banche e PMI è un divenire sempre più complesso e turbolento, e l'attuale emergenza sanitario-economica ha fatto emergere con netta chiarezza le criticità già note agli addetti ai lavori.*

di:

**Bowinkel Mario**

---

### **Bowinkel Mario**



Dottore Commercialista, Revisore Legale dei Conti, Esperto in Corporate Finance e Management Consulting. Vanta esperienze nel settore finanziario e della consulenza direzionale in Italia e all'estero. Advisor in operazioni di emissione di Mini-Bond quotati su ExtraMOT PRO di Borsa Italiana - LSEG. Autore di pubblicazioni e Docente / Relatore a Master, Corsi, Convegni e Seminari in diverse regioni italiane, in materia di Financial Analysis & Rating Advisory, Pianificazione economico-finanziaria, Risk Management.

---

Le dinamiche macroeconomiche, il processo di radicale e repentino mutamento del contesto produttivo nazionale ed internazionale, acuito dall'emergenza epidemiologica da Covid-19, le innovazioni in corso sia di tipo tecnologico che inerenti ai modelli di business delle imprese, che impattano con particolare intensità sulla gestione delle piccole e medie imprese (PMI) italiane, e le frenetiche attività di riforma delle normative che regolano il sistema finanziario, non possono che imporre ai vertici delle imprese così come a quelli degli istituti di credito una riflessione profonda sul prossimo futuro.

Dal punto di vista normativo, è da tenere in attenta considerazione il combinato effetto del nuovo **Codice della crisi d'impresa**, da una parte, ed in parallelo delle **Linee guida EBA in materia di erogazione e monitoraggio del credito** (in vigore da giugno 2021), in particolare per quel che attiene all'obbligo di istituire un **adeguato assetto organizzativo**.

E' di fondamentale importanza per le PMI sviluppare concretamente un presidio aziendale che supporti il top management nelle attività di **Diagnosi**, di **Pianificazione strategica ed economico-finanziaria** e di **Monitoraggio periodico**, almeno trimestrale. Ciò sia ai fini di una corretta gestione interna, sia per attuare una **comunicazione** esterna efficace nei confronti degli stakeholder aziendali, tra cui quelli finanziari (banche e canali alternativi/complementari). Tra le attività più urgenti da espletare, v'è sicuramente il Piano di cassa straordinario che faccia luce in primo luogo sull'effettivo fabbisogno finanziario emerso a causa dell'emergenza sanitario-economica e che le imprese si trovano a dover fronteggiare. Analisi di scenario e di sensibilità sono strumenti su cui fondare scelte e strategie necessarie per superare l'attuale contesto emergenziale, nonché per sostenere la successiva fase di rilancio e sviluppo delle attività, ed evitare il default.

E' l'alba di un **nuovo rapporto Banca-Impresa**, in cui **le prime non potranno adempiere appieno quanto richiesto dalla nuova normativa (EBA) se le seconde non faranno un salto evolutivo** in materia di **Strategia, Finanza e Controllo** (come d'altronde richiede già oggi il **Codice della crisi**, per la parte non oggetto di differimento ex D.L. Liquidità). Potenziali sinergie fondate su innovazione e competenze che possono generare vantaggi competitivi se coniugate correttamente, ma che se non sviluppate possono invece tradursi in limitazioni e rischi non sostenibili.

Ciò comporta per le piccole e medie imprese (PMI) la necessità, oramai non più prorogabile, di avviare un processo di evoluzione organizzativa e gestionale, e ciò significa **Formazione** delle risorse umane e del management, così come l'esigenza di poter contare su competenze professionali specialistiche e, quindi, sul supporto di **Consulenti aziendali indipendenti, specializzati in Finanza Aziendale (Consulenza specialistica)**.

Ma significa anche superare i confini nazionali e, quindi, **Internazionalizzazione** del business ed **E-Commerce**, per crescere sia in termini di volume d'affari che di margini.

L'attuale contesto emergenziale, d'altronde, pone in taluni casi e/o settori interrogativi non semplici né di immediata soluzione, che potrebbero significare il dover avviare una **Riconversione produttiva** oppure un ridisegnare il proprio **Business Model (Pianificazione strategica)** (Re-Start Up).

Riprendendo il **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** (D. Lgs. n.14/2019), v'è da rilevare che l'art.5 del D. L. n.23/2020 "Liquidità" stabilisce il differimento dell'entrata in vigore del Codice al 1 settembre 2021, salvo quanto previsto al comma 2 dell'art.389 dello stesso. Gli articoli richiamati dal comma 2 sono in vigore già dal trentesimo giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo, e cioè dal 16 marzo 2019. Tra questi, fondamentale è il testo dell'art.375 "Assetti organizzativi dell'impresa", che va a modificare l'art.2086 del Codice Civile "Gestione dell'impresa": *«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**».*

Sostanzialmente, i principi e le regole precedentemente stabiliti per le sole S.p.A. (art.2381 c.c.) vengono estesi a tutte le società, in particolare imponendo a queste di dotare la propria struttura organizzativa di procedure organizzative ed informative adeguate ed idonee a rilevare tempestivamente i segnali di crisi ed i rischi inerenti alla perdita della continuità aziendale. Il nuovo obbligo in campo all'organo amministrativo non si traduce in meri interventi di tipo formale, dovendosi invece intendere in senso sostanziale e, quindi, nello sviluppo di un presidio aziendale nell'ambito della funzione "**Strategia, Finanza e Controllo**". Un percorso evolutivo che deve rivolgersi in primo luogo verso l'individuazione delle necessarie figure professionali in possesso dei requisiti e delle competenze richieste. Protagoniste di tale processo innovativo sono le PMI, che chiaramente devono individuare soluzioni compatibili con la propria operatività e con il relativo budget di spesa sostenibile. In tal senso, un ruolo essenziale viene svolto dal **Consulente specializzato in Finanza Aziendale**.

Per assetto organizzativo possiamo intendere (facendo riferimento alle norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate elaborate dal CNDCEC) quel complesso di regole e direttive di procedure e funzioni prefissate al fine di garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato con modalità corrette e conformi allo scopo programmato dalla società.

**Un adeguato assetto organizzativo** deve contemplare un efficace sistema di controllo interno che verrà adottato secondo principi di proporzionalità. Più in particolare, per sistema di controllo interno si intende l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, obiettivi strategici, operativi, di reporting e di conformità. Inoltre, per **sistema amministrativo-contabile** può intendersi l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa. D'altro canto, l'organo di controllo e il revisore legale hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti **costantemente**, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico-finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione.

Il dovere dell'Imprenditore di predisporre un adeguato assetto organizzativo rappresenta d'altronde il presupposto per immunizzare una potenziale crisi d'impresa ed orientare la gestione verso risultati caratterizzati da efficienza dei processi produttivi ed efficacia del modello di business e delle strategie di vendita. Al fine di valutare l'adeguatezza degli assetti aziendali, soprattutto in una fase - come quella attuale - di discontinuità rispetto ai modelli passati, è necessario partire dalla considerazione che le inefficienze organizzative si ripercuotono sulle performance dell'intera struttura e permettono, quindi, di rilevare la qualità del modello organizzativo adottato. In altre parole, attraverso un metodo deduttivo fondato sull'osservazione pragmatica dei fatti aziendali e dei risultati prodotti, risulta possibile dare concretezza alle enunciazioni di principio delle regole discusse. Chiaramente, l'analisi non può e non deve limitarsi all'esclusiva misurazione dei risultati economico-patrimoniali, dovendosi estendere agli aspetti di tipo qualitativo, risultando di conseguenza non sufficienti i metodi quantitativi tradizionali. Uno strumento che permette - attraverso un approccio olistico - un'indagine di ampio respiro è rappresentato dalla c.d. **Balanced Scorecard (BSC)**, elaborata da Kaplan e Norton. La BSC è uno strumento di

supporto nella gestione strategica dell'impresa, attraverso il quale tradurre la Vision e le Strategie d'Impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone così la misurabilità. L'obiettivo è riuscire a tradurre in piani operativi le strategie d'impresa ed attuare un monitoraggio bilanciato tra i parametri finanziari di breve termine e quelli di natura non finanziaria che influenzano le capacità competitive aziendali nel lungo termine, puntando ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Perché una Strategia aziendale possa aver successo è necessario che la stessa sia condivisa e che sia possibile misurarne il grado di attuazione, che le risorse vengano allocate in funzione degli obiettivi strategici e che processi, struttura organizzativa, formazione delle risorse umane e sistemi di incentivazione risultino in linea con le priorità strategiche. Il fine aziendale della creazione di valore viene connesso alle diverse esigenze degli Stakeholder, facendo riferimento in particolare agli Azionisti, ai Clienti, ai Dipendenti ed alla Comunità. In sostanza, vengono prese in considerazione quattro prospettive nel valutare le performance aziendali:

- la prospettiva economico-finanziaria;
- la prospettiva della clientela;
- la prospettiva dei processi interni;
- la prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

Per ciascuna di esse, vengono definiti: gli obiettivi, gli strumenti di misurazione, i valori target e le azioni da intraprendere. L'analisi si focalizzerà altresì sulle potenziali interrelazioni.

La Balanced Scorecard rappresenta un sistema di misurazione, di management e di comunicazione che permette di orientare le iniziative aziendali al raggiungimento degli obiettivi strategici. Essa pur mantenendo le tradizionali misure economico-finanziarie, che si concentrano su indicatori di tipo storico (lagging indicators), le integra a misure di carattere quali-quantitativo con un marcato orientamento al futuro (leading indicators), rappresentando i driver delle performance finanziarie future. La Vision e la Mission aziendali costituiscono la base di partenza su cui si sviluppano le Strategie, elaborate anche a seguito dell'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa così come delle caratteristiche dell'ambiente competitivo (SWOT Analysis). Compito del Management è, quindi, tradurre la Strategia in Obiettivi attraverso le Mappe Strategiche; tali obiettivi vengono raggruppati in base al principio di omogeneità, definendo altresì i relativi parametri di performance (KPI). Verranno così sviluppati i Piani operativi (Budget dinamici), che saranno successivamente oggetto di Monitoraggio attraverso il confronto dei valori target con i dati a consuntivo - analisi degli scostamenti - permettendo un'efficace valutazione dei progressi compiuti così come delle criticità emerse, nonché l'individuazione delle correlazioni tra strategie e performance, al fine di delineare le necessarie azioni migliorative della gestione aziendale complessiva e di attivare un processo correttivo circolare focalizzato sulla creazione di valore. Quale sistema di management e di comunicazione, la BSC coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, consentendo di ottenere chiarezza, consenso e focus sugli obiettivi strategici.

consulenza@buffetti.it - 06 23 19 150

Gruppo Buffetti S.p.A. con unico azionista - Via Filippo Caruso 23 - 00173 ROMA  
P.IVA 04533641009 - C. Fiscale 00248370546 - Iscrizione Registro Imprese REA 776017  
Capitale Sociale: € 10.000.000,00 i.v. - Registro A.E.E. n. IT08020000003689



## MASSIMO CONTROLLO E SISTEMI AVANZATI DI ALLERTA ANTI CRISI PER ESSERE SEMPRE CONNESSO CON IL BUSINESS DEI TUOI CLIENTI



### UN OBBLIGO PER TUTTE LE AZIENDE

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza 2019 (D.L. n. 14 del 12 gennaio 2019), ha introdotto l'obbligatorietà dal 16 Marzo 2019 per tutte le aziende, di qualsiasi forma giuridica e dimensione, di dotarsi di procedure di allerta interna finalizzate ad anticipare l'emersione di eventuali sintomi di crisi aziendale.

### UNA NUOVA OPPORTUNITÀ PER I PROFESSIONISTI

La complessità e l'urgenza del problema che le aziende si trovano a dover fronteggiare fa sì che queste spesso siano sprovviste degli strumenti e delle competenze necessarie per assolvere l'obbligo di legge. Nasce così per il Professionista l'opportunità di offrire nuovi servizi di consulenza, di fidelizzare le aziende clienti, proteggerle dal rischio di fallimento e favorire la loro crescita economica.

### UNA TECNOLOGIA CHE VALORIZZA LA TUA CONSULENZA

Con Digital CFO Zucchetti la consulenza in tema di Finanza d'Impresa non è mai stata così semplice. Oltre ad agevolare l'adempimento dell'obbligo normativo, puoi offrire ai tuoi clienti una consulenza a valore in grado di migliorare la loro immagine creditizia nei confronti degli istituti di credito ai fini del mantenimento o dell'ottenimento di finanziamenti.

# DIGITALCFO

STRUMENTI DI ORIENTAMENTO,  
CONTROLLO E PIANIFICAZIONE  
FINANZIARIA:

un sistema di presidio ed allerta interna certificato che, come previsto dalla legge 155/2017, adotta un approccio di tipo **forward looking**;

**l'analisi dei rischi finanziari e della centrale rischi** per rilevare comportamenti pregiudizievoli o dannose inesattezze nei dati comunicati dagli intermediari;

la verifica e l'ottimizzazione dell'integrità dell'immagine **creditizia aziendale** ai fini del mantenimento o dell'ottenimento del credito e verificarne la bancabilità presso ciascun istituto di credito;

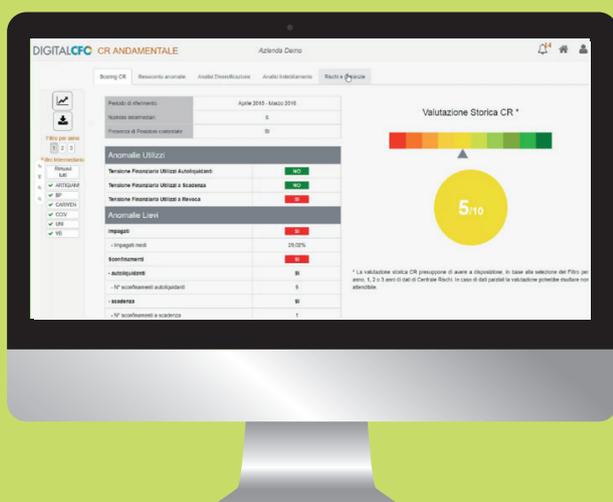
la verifica della possibilità di ottenere la **controgaranzia del mediocredito centrale** per la concessione di finanziamenti;

uno strumento di tesoreria che consente di **stimare i fabbisogni finanziari e pianificare la relativa copertura**.

TUTTO  
SOTTO  
CONTROLLO,  
SEMPRE!

Con Digital CFO  
il monitoraggio avviene  
in modo semplice,  
veloce e automatico.

È sufficiente importare la visura PDF della Centrale dei Rischi e il bilancio in formato XBRL. Successivamente, dopo avere inserito poche informazioni qualitative sull'azienda, Digital CFO elabora i dati e restituisce in automatico l'analisi finanziaria delle aziende. In presenza di possibili sintomi di crisi, Digital CFO fornisce commenti automatici sulla loro interpretazione e ti consente di segnalare in tempo reale ai clienti le anomalie riscontrate.



Ogni analisi è esportabile in formato PDF e certificata attraverso l'apposizione di una firma elettronica con data certa per eventuali opposizioni in giudizio e in caso di procedure concorsuali.

Digital CFO è costantemente aggiornato alla luce delle indicazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili al fine di assistere revisori e sindaci nella rilevazione dei segnali di crisi.



portale cloud e app  
per smartphone



importazione automatica  
di bilanci e visure  
della Centrale Rischi



notifica delle criticità  
rilevate



sistemi di allerta interna  
automatici in ottica forward  
looking (L. 155/2017)



analisi dello score  
creditizio con evidenza  
di errate segnalazioni che  
incidono negativamente



monitoraggio costante  
dei parametri  
economico-finanziari



condivisione delle  
analisi in tempo reale



certificazione dell'avvenuto  
adempimento con firma  
elettronica

 **ZUCCHETTI**

Via Solferino 1, 26900 Lodi  
T +39 0371/594.2444

market@zucchetti.it  
[www.zucchetti.it](http://www.zucchetti.it)

Il software che crea successo

# Webinar

# IL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA

*18 novembre 2020*



ACCADEMIA  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI NAPOLI



**Profili di responsabilità per Amministratori  
e Organi di controllo.**

**L'importanza della reportistica finanziaria prospettica,  
cash flow oriented, nella gestione dell'impresa.**

**Giuliano Soldi – Dottore Commercialista e Revisore Legale  
BTL Banca del Territorio Lombardo Gruppo CCB  
Faculty CRIF Academy**

**Adeguato assetto:**  
**Responsabilità Amministratori e Organi di controllo**

# Codice della Crisi e dell'insolvenza: le responsabilità degli amministratori

## Modifiche al Codice Civile

### Art. 2476 C.C.

•Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla **conservazione dell'integrità del patrimonio sociale**. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinuncia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi.

### Art. 2486 C.C.

•Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, **il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura.**

## I rischi legati alla mancata adozione di adeguati assetti

*Amministratori ad alto rischio  
Denuncia per chi non adotta  
assetti organizzativi adeguati*

La mancata adozione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili apre la strada alla denuncia al tribunale per le **gravi irregolarità gestionali** commesse dagli amministratori.

Occorre senza indugio adottare quel tipo di modello previsionale che offra la possibilità di leggere la **capacità dell'impresa di stare sul mercato non soltanto misurando l'indice di liquidità corrente, bensì cercando di misurare i flussi finanziari attesi concretamente realizzabili.**

La sentenza mette in luce come non sia sufficiente adottare espressioni di mero esercizio labiale bensì occorre, attraverso l'adozione dei modelli di cui al nuovo art. 2086 c.c., fare una panoramica sull'assetto futuro concretamente attuabile e raggiungibile e, quindi, **sulla continuità dell'impresa.**

**Focus sulla  
continuità  
aziendale**

## Codice della Crisi e dell'insolvenza: l'istanza del debitore

**Il debitore**

**Il debitore  
(ex art. 12 comma 2)**

**al verificarsi  
dell'allerta  
(o anche prima)**

**può avanzare istanza  
per accedere al  
procedimento di  
composizione assistita  
della crisi**

## Codice della Crisi e dell'insolvenza: misure premiali per il debitore

Parametri per beneficiare delle misure premiali  
previste per il debitore (ex art. 25 e 25)

Debiti

Indicatori della  
crisi

Retribuzioni  
(debiti scaduti da  
almeno 60 gg)

Fornitori  
(debiti scaduti da  
almeno 120 gg)

Superamento nell'ultimo  
bilancio approvato, o  
comunque per oltre tre mesi

Oltre il 50% dell'ammontare  
complessivo mensile delle  
retribuzioni

Ammontare superiore a  
quello dei debiti non scaduti

Degli indici previsti dall'art.  
13

Benefici previsti:

- riduzione di interessi e/o sanzioni sui debiti tributari;
- proroga dei termini per il deposito della domanda di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti;
- Non punibilità di determinati reati nel caso in cui il danno cagionato venga considerato di speciale tenuità.

# Codice della Crisi e dell'insolvenza: il ruolo degli organi di controllo societario

## Organi di controllo societario

L'art. 14, pone a carico degli organi di controllo societario, del revisore contabile e della società di revisione, ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni, le seguenti attività destinate a **rafforzare la dinamica endosocietaria**.

Obbligo di verificare che l'organo amministrativo **valuti costantemente**:

- I. se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato;
- II. se sussiste l'equilibrio economico finanziario;
- III. quale è il prevedibile andamento della gestione.



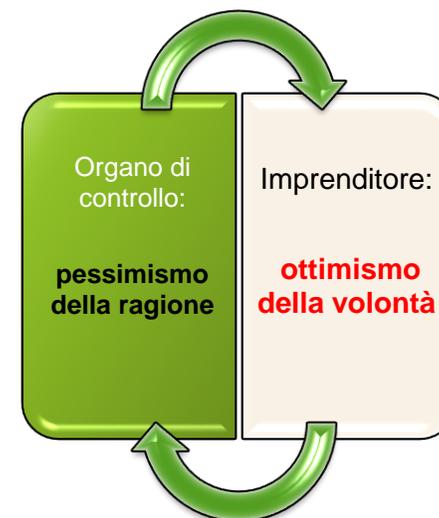
Rilevare e procedere a **segnalare immediatamente**, allo stesso organo amministrativo, **l'eventuale esistenza di fondati indizi della crisi**.

Successivamente alla segnalazione, l'organo di controllo societario, **in caso di omessa o inadeguata risposta**, ovvero di mancata adozione nei successivi sessanta giorni delle misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, **è tenuto a informare senza indugio l'OCRI (Organismo di composizione della crisi d'impresa)**, fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni.

La **tempestiva segnalazione** all'organo amministrativo **costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale** per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione, **a condizione che**, nei casi previsti, **sia stata effettuata tempestiva segnalazione all'OCRI**.

*(Gli organi di controllo societari, quando effettuano la segnalazione, ne informano senza indugio anche il revisore contabile o la società di revisione; allo stesso modo, il revisore contabile o la società di revisione informano l'organo di controllo della segnalazione effettuata.)*

Le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'articolo 106 del testo unico bancario, nel momento in cui comunicano al cliente variazioni o revisioni o revoche degli affidamenti, **ne danno notizia anche agli organi di controllo societari**, se esistenti.



Art. 2407 c.c.  
Responsabilità  
dei sindaci

Responsabilità solidale

Segnalazione incrociata

Allerta «indiretta» delle banche

Anomalie  
rilevanti?

# **Il ruolo della reportistica finanziaria prospettica**

## Il budget di cassa non solo per il calcolo del DSCR

In generale la presentazione di un adeguato prospetto di tesoreria che dimostra la sostenibilità dei debiti nei successivi sei mesi può costituire prova dell'assenza di uno stato di crisi rilevante ai fini dell'allerta.\*

Le **norme già entrate in vigore**, sugli adeguati assetti organizzativi, mutano sostanzialmente già oggi il contesto in cui operano le aziende. La vigenza immediata di una disposizione di legge che prevede l'obbligatorietà per l'impresa di dotarsi di strumenti di previsione della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale va declinata in **aspetti concreti**, il **primo** dei quali, ad esempio, è la **necessità di implementare una idonea procedura per la tesoreria** aziendale. Se **questo** è già richiesto dalla normativa attuale, allora **cambia** decisamente **il quadro dei rapporti tra l'impresa ed i suoi stakeholders**.

**Il nesso eziologico tra mancata adozione degli assetti e responsabilità per danno è da ricondursi spesso all'assenza di un sistema previsionale di tesoreria che consenta agli amministratori**, a fronte di indicazioni prospettiche di carenza di flussi finanziari, **di attivarsi tempestivamente con rimedi atti ad affrontare e risolvere la crisi** di impresa. Ciò può avvenire non solo in situazioni di perdita del capitale (con la necessità di ricostituirlo o di andare in liquidazione), ma in circostanze che ne sono prodromiche, quando ad esempio assumono **dimensioni rilevanti gli omessi versamenti fiscali e contributivi, gli scaduti fornitori o bancari**. Si tratta di **circostanze**, queste, tutte **monitorabili in chiave preventiva tramite la tesoreria**. **La mancanza di un sistema di monitoraggio dei flussi di cassa (e dunque l'assenza di adeguati assetti organizzativi) sarà da oggi un elemento da valutare tra le cause della crisi anche in sede di azioni di responsabilità per gli amministratori e gli organi di controllo.**\*\*

\*CNDCEC Crisi d'Impresa Gli Indici dell'Allerta <http://press-magazine.it/crisi-dimpresa-gli-indici-di-allerta-dei-commercialisti/>

\*\*Guida al codice della crisi d'impresa, Camera di Commercio di Bari - <https://www.ba.camcom.it/info/nuovo-codice-della-crisi-di-impresa-una-guida-pratica-della-camera-di-commercio-di-bari>

# Assetti aziendali e nuova finanza nel contesto di emergenza sanitaria

Prime riflessioni sulla **pianificazione economico - finanziaria**  
e sulle responsabilità connesse all'accesso ai prestiti garantiti

## SOMMARIO

1. Il ruolo degli assetti organizzativi nel garantire la continuità aziendale al tempo del Covid-19
2. **Ricorso al debito ed adeguata pianificazione dell'attività aziendale**
3. **Responsabilità connesse all'accesso ai prestiti garantiti**
4. **Conclusioni**

Non si può non rilevare come la crisi sanitaria ed economica che ha coinvolto il paese abbia evidenziato ancora di più la necessità per le imprese, **di tutte le dimensioni**, di adottare un adeguato sistema che permetta la gestione del "fattore rischio".

Necessaria analisi degli scenari possibili e una **revisione dinamica** delle principali *assumptions* strategiche delle imprese.

Fondazione  
Centro Studi U.N.G.D.C.E.C.

Circolare n° 3



Assetti aziendali e nuova finanza  
nel contesto di emergenza sanitaria

*Prime riflessioni sulla pianificazione economico - finanziaria  
e sulle responsabilità connesse all'accesso ai prestiti garantiti*

Roma, 08.06.2020

# Il ruolo della pianificazione

È importante sottolineare, ad ogni modo, come gli interventi descritti siano in massima parte basati su iniezioni di risorse finanziarie veicolate da istituti di credito e garantite dallo Stato e, di conseguenza, possano comportare un incremento dell'indebitamento delle imprese che potrà essere particolarmente rilevante.

Emergenza



Aumento  
indebitamento

Di conseguenza, al fine di cogliere al meglio la portata delle norme in questione, sarà **necessaria un'attenta pianificazione delle dinamiche finanziarie aziendali, dotandosi di adeguati strumenti e competenze.**

Solo in questo modo si riuscirà a garantire il fabbisogno finanziario necessario a sostenere la gestione operativa, nonché l'effettiva capacità di rimborso prospettica, e si potranno evitare situazioni di tensione finanziaria tali da non riuscire a tener fede agli impegni di rimborso nei termini previsti.

Pianificazione



Evita tensioni  
finanziarie

È bene ricordare, infatti, che **gli effetti di decisioni non supportate da un'adeguata pianificazione finanziaria potrebbero tradursi in un deterioramento dei ratios patrimoniali con conseguenze negative in termini di rating e pregiudizio nel futuro accesso al credito.**

No pianificazione



Difficoltà accesso  
al credito



Problemi  
di going concern

## Adeguato assetto: programma operativo

In via generale, l'articolo 2086 c.c. impone anche nell'attuale contesto economico un dovere di monitorare costantemente l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa e di agire tempestivamente per il recupero dello stesso quando sia compromesso. A tal fine, potrebbe essere utile la **definizione di un programma operativo**, nel quale documentare:

i processi decisionali

indicare i **possibili scenari futuri e i relativi rimedi**

# La verifica della continuità aziendale in sede di redazione del bilancio (OIC 11 – Finalità e postulati del bilancio di esercizio)

Si è deciso, di introdurre la categoria dei **destinatari primari**, definendoli come **coloro che forniscono risorse finanziarie all'impresa**.

Prospettiva della continuità aziendale

Destinatari primari  
dell'informativa di bilancio

Investitori

Finanziatori

Creditori

Nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai **piani aziendali futuri** per far fronte a tali rischi ed incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

# Il merito di credito: dall'informativa backward-looking all'informativa forward looking e cash flow oriented

Le banche, richiederanno "sempre di più alla clientela una documentazione finanziaria idonea - e, direi, soprattutto credibile - per le stime dei flussi di cassa prospettici"\* , necessari al servizio del debito.

L'informativa e la reportistica avranno quindi carattere non più solo storico (*backward-looking*), ma soprattutto (*forward-looking*).

## Documentazione finanziaria

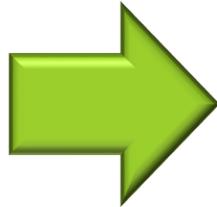


**Cambierà  
dopo la  
pandemia?**

# Credibilità dei dati prospettici

**La stima del dato prognostico è compito dell'organo amministrativo delegato, attraverso il ricorso agli adeguati assetti.**

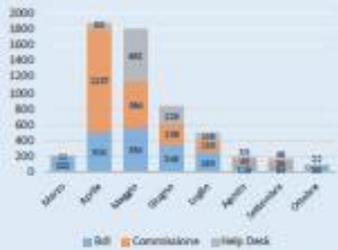
La valutazione della relativa adeguatezza rientra tra i doveri dell'organo amministrativo che è chiamato a "valutare costantemente... se sussiste l'equilibrio finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione".



Nel caso in cui si utilizzino bilanci non approvati dall'assemblea o bilanci infrannuali, è necessaria una loro approvazione da parte dell'organo amministrativo, o, in mancanza, del responsabile delle scritture contabili\*.

# Segnalazioni relative all'accesso alle misure di sostegno per famiglie e imprese 16 marzo – 31 ottobre 2020

Fig. 1 - Andamento delle segnalazioni



Dopo un picco nel mese di aprile (determinato prevalentemente dalle comunicazioni indirizzate alla Commissione) e uno in quello di maggio (ricordabile prevalentemente alle iniziative di promozione e pubblicità dell'attività dell'helpdesk), le segnalazioni (in particolare quelle concernenti lamentele: cfr. Fig. 2) hanno registrato un trend marcatamente decrescente, accentratosi nel mese di agosto. Le segnalazioni indirizzate alla Commissione sono circa 2.400.

Fig. 2 - Segnalazioni per tipologia

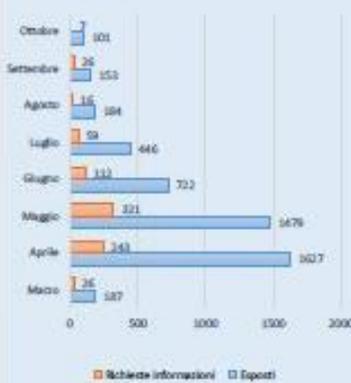


Fig. 3 - Segnalazioni per tipi di prodotto

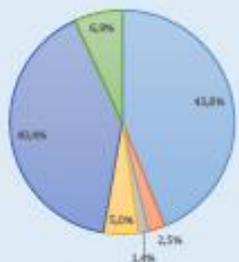


Fig. 4 - Segnalazioni per tipi di lamentela

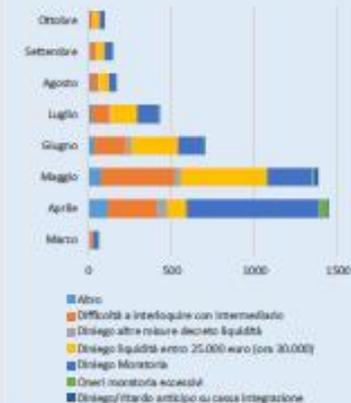


Fig. 5 - Segnalazioni su finanziamenti fino a € 25.000 (ora 30.000): tipologie di lamentela

(I dati si riferiscono al mese di ottobre)

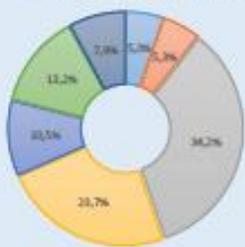
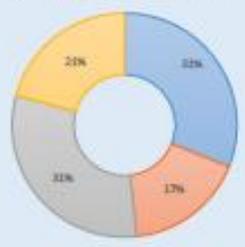


Fig. 6 - Segnalazioni in materia di moratorie: tipologie di lamentela

(I dati si riferiscono al mese di ottobre)



Nel mese di ottobre le segnalazioni hanno confermato il drastico calo registrato nei mesi di agosto e settembre: sono, infatti, pervenute complessivamente circa 100, che rappresentano meno di un decimo dei due picchi di aprile e maggio (Fig. 1 e 2).

Prosegue la marcata riduzione delle segnalazioni relative alle misure previste dal Decreto Liquidità - d.l. 23/2020 (44 nel mese di settembre, pari al 45 per cento del totale); le segnalazioni sui finanziamenti fino a 25.000 euro (ora 30.000) hanno rappresentato quasi il 40 per cento (Fig. 4). Tra le principali lamentele si annoverano **lo svolgimento di un'istruttoria ordinaria sul merito creditizio, anziché di una semplificata** (13 in valore assoluto) e **l'inadeguatezza della motivazione circa il diniego del beneficio** (9 in valore assoluto; Fig. 5).

## Assetti aziendali e nuova finanza nel contesto di emergenza sanitaria

### Prime riflessioni sulla pianificazione economico - finanziaria e sulle responsabilità connesse all'accesso ai prestiti garantiti

Nondimeno, nonostante l'apparente semplicità con la quale è sembrato potersi ottenere l'erogazione dei prestiti garantiti, soprattutto nel taglio minimo, l'esperienza degli ultimi mesi ha invece evidenziato come la possibilità di accedere a tali finanziamenti si stia rivelando molto meno semplice di quanto auspicato, anche in ragione delle più penetranti valutazioni del merito creditizio poste in essere dai diversi istituti di credito interessati che, dunque, sembrano aver assunto condotte di maggior prudenza rispetto a quanto prescritto nella legislazione emergenziale. Tuttavia, una più razionale riflessione impone di considerare che, a latere delle valutazioni da eseguirsi da parte del Gestore del Fondo ai fini dell'ammissibilità al "beneficio" della garanzia, si pone l'esigenza da parte delle singole banche di svolgere l'attività creditizia, che non sembra possa prescindere dall'osservanza di quelle norme e principi nazionali, sovranazionali ma anche di natura secondaria, che disciplinano l'attività bancaria di erogazione del credito e che esigono l'osservanza di determinate regole concernenti, tra l'altro, i requisiti di adeguatezza patrimoniale contro i rischi del credito e la necessaria valutazione del merito creditizio dei soggetti richiedenti le erogazioni.

Ciò che manca è la previsione di una esplicita *manleva* da responsabilità ovvero di deroga a determinate norme di condotta.



## La cultura di gestione del rischio di credito

Il nuovo contesto competitivo richiede quindi alle banche **“lo sviluppo di una solida cultura di gestione del rischio di credito,** finalizzata a garantire una miglior allocazione della “risorsa” credito a beneficio dei richiedenti **in grado di attestare la sussistenza di flussi di cassa futuri al servizio del debito,** anche in presenza di eventi avversi.

L’elaborazione da parte delle imprese **di un’adeguata e credibile reportistica, di carattere non solo storico ma soprattutto prospettico,** consente alla banca di eseguire una valutazione approfondita e coerente del merito di credito e del fabbisogno finanziario della controparte.

Inoltre, permette di attivare un **monitoraggio proattivo** della qualità del credito finalizzato ad individuare tempestivamente difficoltà e/o ulteriori fabbisogni finanziari, per intervenire con la necessaria flessibilità anche mediante nuove concessioni, ove opportuno”.

## L'importanza per l'impresa di conoscere la regolamentazione bancaria

**L'impresa deve conoscere i criteri adottati dalla Banca** per la misurazione del rischio e **deve orientare le scelte economico-finanziarie a criteri compatibili**, in modo da mantenere il Rating e conseguire migliori profili di rischio.

A tal riguardo, è **fondamentale la stretta relazione tra Banca e Direzione finanziaria dell'Azienda**, con il supporto del Consulente specializzato che assume un ruolo pregnante nella definizione delle politiche finanziarie da adottarsi nella gestione aziendale.

# Codice della Crisi e dell'insolvenza: la verifica da parte dell'organo di controllo dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

## PRINCIPIO DI REVISIONE INTERNAZIONALE (ISA ITALIA) N. 570 CONTINUITÀ AZIENDALE

### Indicatori finanziari

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna";
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

### Indicatori gestionali

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo.

### Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari;
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

# Codice della Crisi e dell'insolvenza: la verifica da parte dell'organo di controllo dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

## ISA 570: CONSIDERAZIONI SPECIFICHE PER LE IMPRESE DI DIMENSIONI MINORI

«Tra le condizioni particolarmente significative per le imprese di dimensioni minori vi è il rischio che le banche e altri finanziatori possano cessare di sostenere l'impresa, così come la possibile perdita di un importante fornitore o cliente, di una figura chiave nell'ambito del personale dipendente, ovvero del diritto a svolgere la propria attività garantito da una concessione, da un contratto di distribuzione o da altro contratto.»

«...il revisore è tenuto a valutare la valutazione della direzione in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. **Per le imprese di dimensioni minori può risultare appropriato discutere con la direzione sui finanziamenti dell'impresa a medio e lungo termine**, sempre che le assunzioni della direzione siano **supportate da elementi documentali sufficienti e non siano incoerenti** con la comprensione dell'impresa da parte del revisore.»

«Un sostegno permanente da parte dei proprietari-amministratori è spesso importante ai fini della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento per le imprese di dimensioni minori. Qualora un'impresa di dimensioni minori sia finanziata in ampia misura da un prestito del proprietario-amministratore, può risultare importante che tali risorse non vengano meno. Per esempio **la continuità di un'impresa di dimensioni minori che versi in difficoltà finanziarie può dipendere dall'eventualità che un prestito del proprietario amministratore sia subordinato rispetto a quelli ricevuti da una banca o da altri creditori, ovvero che egli ottenga un prestito a favore dell'impresa fornendo i propri beni personali a garanzia**. In tali circostanze il revisore può acquisire appropriati elementi probativi documentali sulla subordinazione del prestito del proprietario-amministratore o sulla garanzia. Quando un'impresa dipende dal sostegno aggiuntivo del proprietario-amministratore, il revisore può valutare la capacità dello stesso di ottemperare agli obblighi previsti dall'accordo di sostegno. Inoltre, **il revisore può richiedere una conferma scritta dei termini e delle condizioni connessi a tale sostegno e delle intenzioni o della comprensione della situazione da parte del proprietario amministratore**.»

# Il budget di cassa nell'emergenza

L'UGDCEC di Firenze in un elaborato dal titolo "Il Covid-19 e le nuove sfide gestionali" descriveva la situazione di emergenza in cui si sono trovate le imprese e le azioni immediate da porre in atto nel modo seguente: "in questo periodo le imprese si trovano a dover gestire una tensione finanziaria senza precedenti, mai come adesso **diventa indispensabile l'utilizzo del budget di cassa, in primo luogo per verificare l'effettiva liquidità disponibile e il necessario fabbisogno finanziario e poi (solo in secondo luogo) per capire quale strumento finanziario è più idoneo a riequilibrare il sistema aziendale**"\*.



## Il Covid-19 e le nuove sfide gestionali

Area Controllo di Gestione

12 maggio 2020

Autori:  
Gaia Ceccherini (Coordinatore)  
Antonella Schipani  
Roberta Fiorenza  
Matteo Bartolozzi

Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Firenze

# Nuovo modo di fare impresa (e fare finanza)

“Oggi più che mai, infatti, è necessario attivare concretamente un **sistema di monitoraggio continuativo** della gestione finanziaria, con un **focus particolare su equilibrio di tesoreria** (gestione della liquidità), equilibrio della struttura patrimoniale (capitalizzazione ed indebitamento), sostenibilità finanziaria (dinamica fonti-impieghi)”.

Ciò non soltanto al fine di **ottimizzare il rapporto banca-impresa** e la capacità di accesso al credito (in termini di omogeneità della struttura finanziaria aziendale con le prospettive del proprio business, maggiori fidi, migliori condizioni negoziali, adeguate garanzie), bensì anche di **avviare un percorso di avvicinamento ai mercati finanziari** per le PMI, **diversificando le fonti finanziarie** e riducendo così il livello di dipendenza dallo stesso sistema bancario

“*Rating Advisory* e Pianificazione Finanziaria  
alla luce dell’evoluzione del quadro  
regolamentare: il nuovo rapporto banca-  
impresa e il ruolo del Commercialista”

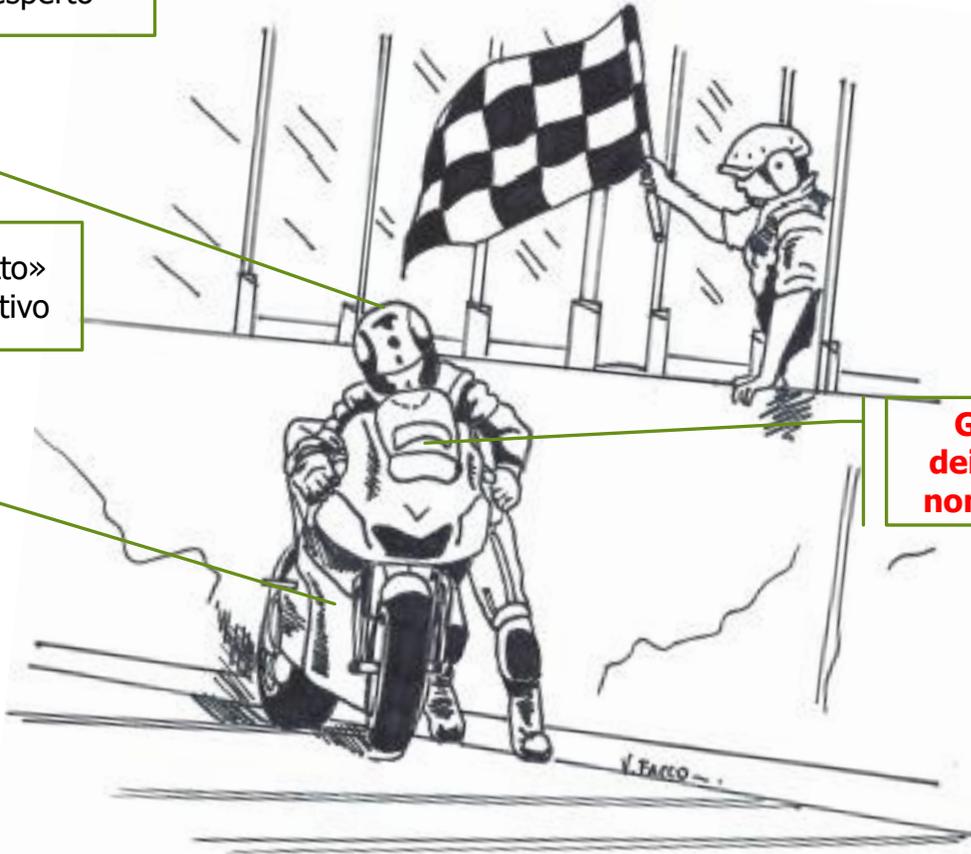


# Il budget di cassa quale strumento per gestire la tesoreria e migliorare la comunicazione finanziaria

## Problemi di liquidità?

«Pilota»  
esperto

«Prodotto»  
competitivo



Gestione  
dei consumi  
non ottimale

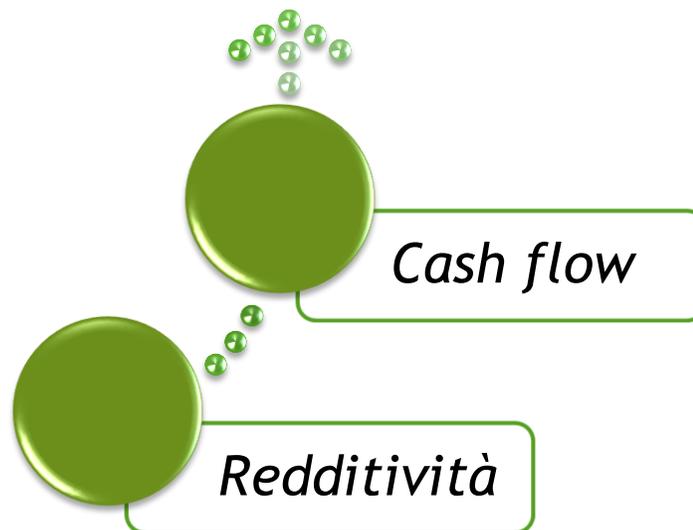
Il budget di cassa, correttamente redatto e utilizzato nella gestione, è quindi uno strumento di indubbia utilità per prevenire o risolvere squilibri finanziari e un **potente mezzo di comunicazione finanziaria** per migliorare fiducia e reputazione nei confronti degli istituti di credito e degli altri *stakeholder*\*.

**Vuoi raggiungere il prossimo traguardo in «sella»?  
Ottimizza i «consumi» con il budget di cassa**

# Non solo cash flow: Equilibrio finanziario e equilibrio economico

E' necessario **monitorare la sussistenza di flussi di cassa adeguati al servizio del debito**, ma anche la presenza di margini economici positivi, **introducendo un'adeguata programmazione con verifiche periodiche a consuntivo dei risultati** conseguiti e analisi delle cause alla base di eventuali scostamenti.

***Sviluppo sostenibile***



# Digitalizzazione dei processi aziendali

## PMI e trasformazione digitale

Una PMI digitale fornisce all'imprenditore elementi precisi, numerici, su cui può pretendere delle decisioni razionali.

Riduce gli sprechi di tempo e di risorse...consente la condivisione d'informazioni in modo rapido

in definitiva, dunque, la digitalizzazione dei processi permette di risparmiare sulle tempistiche sui costi, garantendo un più alto livello di performance in ogni area: amministrazione, produzione, gestione del magazzino, logistica, commerciale e così via.\*

In linea con il **Next Generation UE** andranno previsti incentivi per la digitalizzazione delle imprese

# Il Fondo di garanzia per l'accesso al credito delle PMI

La verifica dell'ammissibilità di un'impresa alla garanzia pubblica avviene sulla base di un nuovo modello di rating, composto dalle seguenti tre aree informative:



**Modulo economico – finanziario**

**Modulo andamentale**

**Blocco informativo**

Industria	Commercio	Servizi	Immobiliare	Edilizia
A. Debiti a breve / Fatturato; B. Oneri finanziari / MOL; C. Oneri finanziari / Totale debiti; D. Disponibilità liquide / Fatturato; E. Fatturato / Rimanenze; F. Patrimonio netto / Totale attivo; G. Variazione Fatturato.	A. MOL / (Oneri finanziari + Totale debiti); B. Patrimonio netto / Totale attivo; C. Oneri finanziari / MOL; D. Oneri finanziari / Totale debiti; E. Disponibilità liquide / Fatturato; F. (Disponibilità liquide + Liquidità differite) / Passivo corrente; G. Fatturato / Totale attivo; H. Variazione Fatturato.	A. Debiti a breve / Fatturato; B. Oneri finanziari / MOL; C. Oneri finanziari / Valore della produzione; D. Totale debiti / Patrimonio netto; E. Disponibilità liquide / Fatturato; F. Variazione Fatturato; G. Passivo corrente / Totale passivo.	A. Patrimonio netto / Totale attivo; B. Oneri finanziari / Totale debiti; C. Oneri finanziari / MOL; D. Valore della produzione / Totale attivo circolante	A. Oneri finanziari / MOL; B. Oneri finanziari / Totale debiti; C. Patrimonio netto / Totale attivo; D. Totale debiti / Valore della produzione; E. Passivo corrente / Totale passivo; F. Risultato netto / Valore della produzione; G. Patrimonio netto / Attivo immobilizzato; H. Variazione Valore della produzione.

L'incidenza delle variabili e le soglie sulla base delle quali sono attribuiti i giudizi alle variabili stesse sono definite in apposite tabelle.

**Dati Centrale Rischi \* (ove presenti)**

accordato e utilizzato del soggetto beneficiario finale, con riferimento agli ultimi sei mesi dei rischi a scadenza e dell'esposizione per cassa.

**Dati forniti da uno o più Credit Bureau (Crif)**

dati relativi ai contratti rateali, non rateali e carte del soggetto beneficiario finale.

Il modello prevede un aggiustamento della valutazione «integrata» in presenza di alcuni eventi pregiudizievoli rilevanti aperti alla data di riferimento. Gli eventi che incidono sulla valutazione complessiva sono riconducibili alle seguenti famiglie:

Ipoteca giudiziale / pignoramento

Ipoteca legale

Domanda giudiziale

La valutazione viene corretta di due classi peggiorative, qualora si verificano le seguenti casistiche:

- I. Per le società di capitali: presenza di uno o più eventi pregiudizievoli a carico della società;
- II. Per le società di persone: presenza di uno o più eventi pregiudizievoli a carico dei soci con cariche rilevanti.

28 In caso di concomitanza di entrambe le situazioni l'impresa potrà subire un declassamento massimo di quattro classi.

Figura 1 – Matrice di integrazione Società di capitali

SOC	Modulo andamentale												
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	UN	
Modulo finanziario	F1	1	1	1	1	1	2	3	4	5	6	6	1
	F2	1	2	2	2	2	3	3	4	5	6	7	2
	F3	1	2	3	3	3	3	4	5	5	6	8	3
	F4	1	2	3	4	4	5	5	6	6	7	9	4
	F5	2	2	3	4	5	5	5	6	7	8	10	5
	F6	3	3	3	4	5	6	6	6	8	9	11	6
	F7	3	3	3	4	5	6	7	7	8	10	11	7
	F8	4	4	4	5	6	7	7	8	9	10	12	8
	F9	5	5	5	5	7	8	8	9	9	11	12	9
	F10	7	7	7	7	8	9	10	10	11	11	12	10
	F11	9	9	9	9	10	11	11	12	12	12	12	12
UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	

# Il ruolo della garanzia pubblica nell'accesso al credito...

«Per le **imprese di minori dimensioni le forme di finanziamento diverse dal credito bancario non sono sempre un'alternativa praticabile**, poiché i costi di accesso possono essere troppo elevati. Rilevanti barriere all'entrata sono i costi per ottenere un rating, quelli per la diffusione di informazioni standardizzate presso gli investitori, la scarsità di collaterale e i costi di acquisizione delle necessarie competenze legali, fiscali e finanziarie. **Per queste imprese la principale forma di risorsa finanziaria esterna resta dunque il credito bancario. Per quelle attualmente ai margini del mercato del credito sono cruciali strumenti pubblici, quali, ad esempio, le garanzie rilasciate dall'apposito fondo per le piccole e medie imprese**».\*

\*I. Visco, La finanza d'impresa in Italia: recente evoluzione e prospettive, Milano, 13 febbraio 2019

...ma la valutazione del fondo può fungere anche da strumento utile all'azienda per un'autodiagnosi del proprio merito di credito?

Il rating può rivelarsi utile per agevolare il cambiamento, contribuendo a generare un fabbisogno crescente di «cultura finanziaria» all'interno delle imprese.

Lo strumento crea infatti la consapevolezza della necessità di gestire la relazione con i finanziatori, analizzando preventivamente il proprio merito di credito.

Lo strumento pare tuttavia un punto di partenza. Una vera autodiagnosi richiede analisi più approfondite e l'elaborazione di scenari e valutazioni di carattere prospettico (*forward-looking*) e *cash-flow oriented* (con l'ausilio del **rendiconto finanziario**)

## Da «Direzione e gerarchia nell'impresa» a...**Gestione dell'impresa\***



\*Art. 375 La rubrica dell'articolo 2086 del codice civile è sostituita dalla seguente: «**Gestione dell'impresa**».

# **Grazie per l'attenzione**

**Giuliano Soldi**  
**Dottore Commercialista e Revisore Legale**  
**[giuliano.soldi@gmail.com](mailto:giuliano.soldi@gmail.com)**