
L'IMPORTANZA DELLA PREVENZIONE E DELLA TEMPESTIVA RILEVAZIONE DELLA CRISI



i n n e x t a

Paolo Baratto

 p.baratto@crowebompani.it

Agenda

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Prevenire gli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario

La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale

I segnali d'allarme

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

L'art. 375 del D. Lgs. n. 14/2019 modifica l'art. 2086 c.c. come segue:

Art. 2086 c.c. post riforma

«Gestione dell'impresa»

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

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.

I capisaldi del codice della crisi

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

VISIONE FORWARD LOOKING

AMMINISTRATORI

ORGANI / FUNZIONI DI CONTROLLO /
ESPERTI

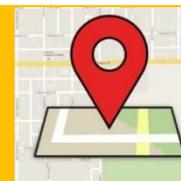
Sistema di Controllo Interno
Ampliamento dei controlli

Prevenzione = pianificazione
Attenzione agli indicatori di capacità di mantenere
la società come entità in funzionamento

Formalizzazione di ruoli e responsabilità



Centralità della figura
del professionista



La crisi d'impresa è un momento fisiologico della vita della stessa

Il Nuovo Impianto Normativo

Anticipazione della Crisi

Ora l'impianto normativo vuole ad ANTICIPARE la Crisi attraverso la creazione di una PIATTAFORMA che in situazione di precrisi, di crisi o di Insolvenza reversibile consenta di mettere a confronto il debitore con i creditori attorno ad un unico tavolo per parlare pragmaticamente della crisi e cercare di risolverla nel migliore dei modi prima che degeneri in insolvenza irreversibile.

Responsabilità

Il che porta anche riflessi sulla RESPONSABILITÀ di Imprenditori e organi di controllo che non sono riusciti a frenare in tempo la disgregazione aziendale.

Soggetti Inclusi

Nel CCII l'arco dei SOGGETTI è stato allargato con l'inclusione di tutti gli operatori economici con la sola esclusione dei grandi operatori di interesse nazionale (banche – assicurazioni) o operatori pubblici; sono inclusi invece anche i CONSUMATORI e i PROFESSIONISTI.

Gli Assetti Organizzativi e il Doveri di Attivazione

Articolo 2086 c.c.

QUANDO è necessario attivare questo sistema di protezione lo avverte il nuovo art 2086 che raccomanda tutti gli imprenditori, collettivi e non, di dotarsi di strumenti di anticipazione della crisi che nelle società sono definiti **ASSETTI** organizzativi, amministrativi e contabili già presenti da tempo obbligatoriamente nelle SPA ma ora estese a tutte le società.

Doveri dell'Imprenditore

La legge all'art 2086 c.c. stabilisce che l'imprenditore collettivo ha il **DOVERE** di istituire **ASSETTI** adeguati alla natura e dimensioni dell'impresa in funzione della rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale e 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.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Aspetti Fondamentali

FUNZIONALITA' degli assetti riguardo alla rilevazione della crisi

DOVERE di ATTIVARSI senza INDUGIO per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti posti in essere dall'ordinamento.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa



Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

**Assetto
organizzativo**

Sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità.

**Documentazione
verificata**



- Organigramma
- Funzionigramma
- Verifica separazione dei ruoli, funzioni e responsabilità
- Visura aggiornata
- Verifica della direzione e controllo altrui
- Verifica rischio paese
- Verifica rapporti commerciali e finanziari con parti correlate
- Esame contratti in essere con dipendenti, collaboratori e consulenti
- Deleghe e poteri dei soggetti operanti
- ...

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

**Assetto
amministrativo**

Riguarda la dimensione dinamico-funzionale dell'impresa e si compone dei processi e delle procedure che garantiscono il corretto svolgimento dell'attività d'impresa.

Occorre formalizzare le procedure e i processi utilizzati dalle varie funzioni dell'organizzazione aziendale, rilevandone le responsabilità gestionali, le direttive, nonché gli strumenti

**Documentazione
verificata**

- Formalizzazione procedure di acquisto, produzione, vendita, controllo
- Verifica presenza procedure di controllo di gestione e flussi informativi interni
- Business Plan
- Budget di tesoreria
- Piano finanziario
- Budget annuale
- Analisi scostamenti consuntivo-budget con cadenza almeno trimestrale
- Monitoraggio flussi di cassa con scadenziario clienti e fornitori
- Verifica normativa in tema di: Privacy, Salute e sicurezza sul lavoro, Ambiente, Anticorruzione
- Analisi dei rischi (Risk Management)
- Modello 231 – Responsabilità amministrativa degli Enti D.Lgs. 231/2001.
- ...

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Assetto contabile

E' compreso tra gli assetti amministrativi e riguarda, in particolare, la rilevazione contabile dei fatti di gestione, al fine di garantire l'attività di consuntivazione e anche di programmazione.

Il sistema amministrativo contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa attendibile, in conformità ai principi contabili adottati dall'impresa.

Documentazione verificata



- Verifica aggiornamento costante della contabilità
- Chiusura dei conti almeno trimestrale
- Software e strumenti informatici adeguati
- Formalizzazione procedure di contabilizzazione
- Nomina responsabile reparto contabile con supervisione delle registrazioni contabili
- Formalizzazione dei flussi informativi tra contabilità e consulenti esterni (consulente del lavoro, consulente fiscale, ecc.)
- Costante monitoraggio dei saldi di crediti vs clienti, debiti vs fornitori, debiti previdenziali ed erariali
- Funzione di recupero crediti e monitoraggio scaduti «patologici»
- Monitoraggio centrale rischi banca Italia
- Calcolo indicatori della crisi d'impresa
- ...

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

La legge non dice come debbano essere gli assetti ma attribuisce loro solo l'aggettivo di ADEGUATEZZA;

l'adeguatezza è interpretata dalla giurisprudenza con una serie di ATTRIBUTI volti a permettere il raggiungimento di OBIETTIVI FUNZIONALI:

recentemente il **TRIBUNALE DI CATANZARO** (ordinanza 6/2024 del 06/02/2024) adito ex art 2409 c.c. da un socio di una società agricola che lamentava l'assenza o l'inadeguatezza di assetti, ha nominato un professionista-ausiliario con poteri ispettivi volti alla verifica dell'esistenza di assetti organizzativi amministrativi e contabili adeguati che, a titolo esemplificativo contemplano:

- l'esistenza di un organigramma aggiornato;
- l'esistenza di un mansionario;
- l'esistenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali;
- l'adozione di un budget e di strumenti di natura previsionale;
- la presenza di strumenti di reporting e la redazione di un piano industriale;
- la predisposizione di una contabilità generale che consenta di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e di compiere una adeguata analisi di bilancio;
- la previsione di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Il **cash flow previsionale** consiste nell'analizzare e stimare l'entrata e l'uscita di denaro nel corso di un determinato periodo di tempo (normalmente 12 mesi). Per garantire una stima più affidabile il cash flow previsionale deve essere aggiornato periodicamente.

Attraverso l'identificazione delle tendenze e l'analisi dei dati storici, le società possono ottenere una visione chiara del loro stato di salute finanziario futuro e assumere decisioni migliori.

VANTAGGI PER LE SOCIETÀ



- Permette di prevenire situazioni di liquidità negative, fornendo una prospettiva sui momenti in cui la situazione finanziaria dell'impresa potrebbe mostrare dei cedimenti.
- È uno strumento centrale per mantenere stabile l'outlook e prevenire momenti in cui l'impresa potrebbe non riuscire ad adempiere ai suoi obblighi fiscali o al pagamento degli stipendi. (segnali di allerta per il CCI)

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

La soluzione principale per la PMI: il budget di cassa.

Il **Budget di Cassa** ha l'obiettivo di verificare la **fattibilità finanziaria dei programmi operativi aziendali** attraverso un'accurata analisi dei fabbisogni richiesti e dei mezzi finanziari disponibili o accessibili per l'impresa.

Il **Budget di Cassa** rappresenta tutti i flussi monetari previsti per il periodo amministrativo successivo, **evidenziando le entrate e le uscite monetarie previste** al fine di garantire la verifica **dell'equilibrio finanziario di breve termine**.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Il Budget di Cassa presenta due caratteristiche principali:

- **Deve necessariamente essere articolato su base infrannuale (trimestrale, mensile, settimanale)**
- **Deve indicare separatamente le entrate e le uscite previste sulla base della loro diversa natura.**



FINALITÀ

Lo scopo del documento è quello di **prevenire condizioni di squilibrio nella gestione dell'impresa e problematiche di solvibilità**

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Il Budget di Cassa presenta due caratteristiche principali:

- **Deve necessariamente essere articolato su base infrannuale (trimestrale, mensile, settimanale)**

La scelta dell'ampiezza del periodo dipenderà da diversi fattori, fra i quali:

- grado di **criticità della situazione di liquidità** dell'azienda;
 - grado di **turbolenza del contesto di mercato** in cui opera l'azienda;
 - grado di **onerosità e tempestività con cui è possibile ottenere le informazioni** consuntive per il controllo dei dati previsionali.
- **Deve indicare separatamente le entrate e le uscite previste sulla base della loro diversa natura.**

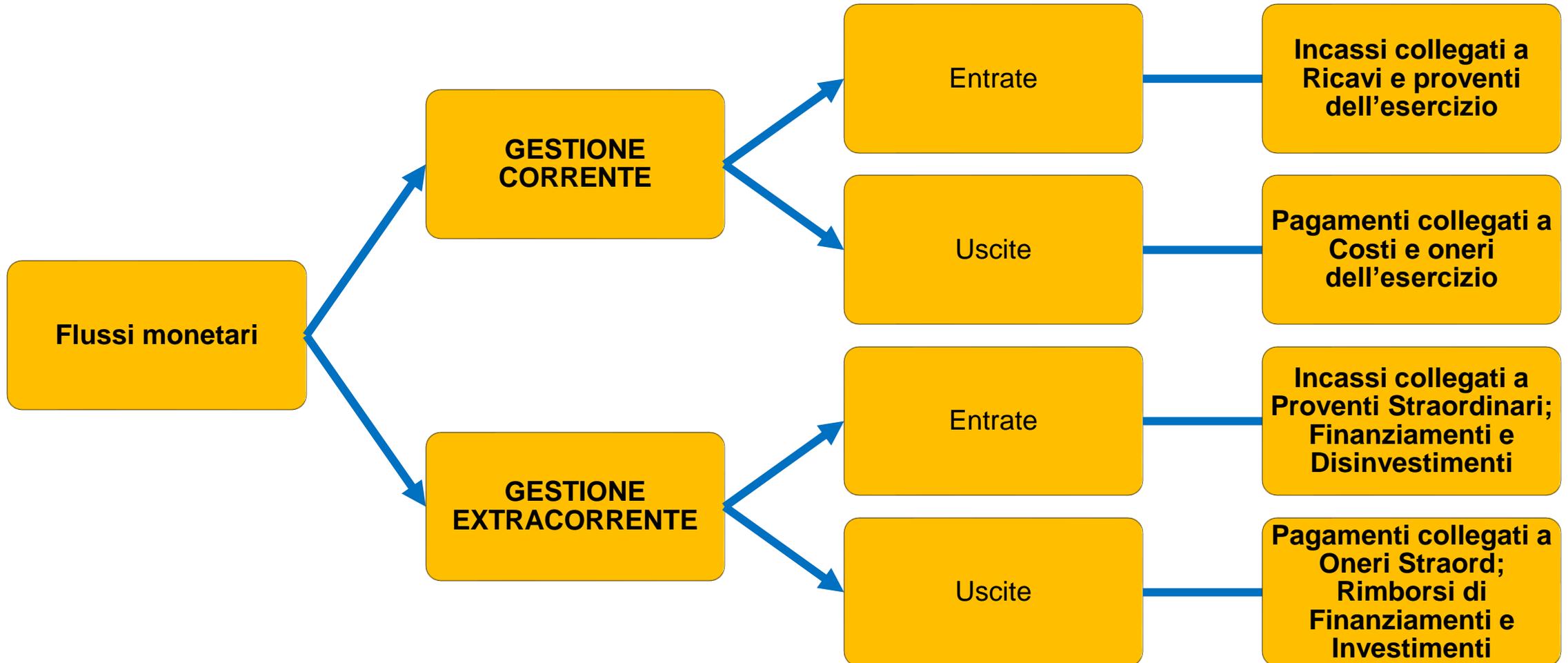


Flussi monetari di GESTIONE CORRENTE



Flussi monetari di GESTIONE EXTRACORRENTE

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa



Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

La predisposizione del Budget di Cassa è interconnesso con:

- **Il Budget Economico**

I **ricavi ed i costi** di natura monetaria previsti dal Budget Economico dovranno essere **convertiti in entrate ed uscite monetarie attese**, tenendo conto degli **sfasamenti temporali** tra la maturazione economica degli stessi e la loro manifestazione finanziaria, come già visto in precedenza.

- **Il Budget degli Investimenti e gli impegni di risorse finanziarie**

Si dovranno considerare le uscite previste per i nuovi investimenti, per il rimborso di precedenti finanziamenti, e le entrate connesse con l'ottenimento di nuovi finanziamenti e con i realizzi di investimenti.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

	31-gen	28-feb	31-mar	30-apr	31-mag	30-giu	31-lug	31-ago	30-set	31-ott	30-nov	31-dic
Ricavi di Vendita												
Cliente 1	€ 70.000	€ 90.000	€ 130.000	€ 170.000	€ 210.000	€ 250.000	€ 290.000	€ 330.000	€ 370.000	€ 410.000	€ 450.000	€ 490.000
Cliente 2	€ 70.000	€ 90.000	€ 130.000	€ 170.000	€ 210.000	€ 250.000	€ 290.000	€ 330.000	€ 370.000	€ 410.000	€ 450.000	€ 490.000
Costi d'Acquisto												
Fornitore 1	€ 50.000	€ 90.000	€ 120.000	€ 150.000	€ 174.000	€ 210.000	€ 235.000	€ 260.000	€ 285.000	€ 310.000	€ 335.000	€ 360.000
Fornitore 2	€ 50.000	€ 90.000	€ 120.000	€ 150.000	€ 174.000	€ 210.000	€ 235.000	€ 260.000	€ 285.000	€ 310.000	€ 335.000	€ 360.000
Utenza 1	€ 1.000	€ 3.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 15.000	€ 20.000	€ 25.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 40.000	€ 45.000	€ 50.000
Utenza 2	€ 1.000	€ 3.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 15.000	€ 20.000	€ 25.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 40.000	€ 45.000	€ 50.000
Altri costi	€ 8.000	€ 15.000	€ 22.000	€ 30.000	€ 38.000	€ 46.000	€ 54.000	€ 62.000	€ 70.000	€ 78.000	€ 86.000	€ 94.000
Altri costi	€ 8.000	€ 15.000	€ 22.000	€ 30.000	€ 38.000	€ 46.000	€ 54.000	€ 62.000	€ 70.000	€ 78.000	€ 86.000	€ 94.000
Costi del Personale												
Retribuzione Personale	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Oneri Previdenziali	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500	€ 6.500

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Come anticipato in precedenza, **il punto di partenza per la redazione del Budget di Cassa è il Budget Economico previsionale**, rappresentato sopra in modalità semplificata. Al suo interno sono rappresentati i vari costi e ricavi che si prevede matureranno nel corso dell'esercizio, e che fanno riferimento alle aree caratteristiche più importanti:

- Ricavi di Vendita
- Costi (di acquisto materie prime/servizi/utenze)
- Costi per il personale

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa



La traduzione monetaria del Budget Economico in flussi finanziari si basa sull'**analisi delle entrate e delle uscite monetarie attese associate ai Ricavi e ai Costi** contabilizzati nel Budget Economico.

Le società si trovano a fare i conti con una **discrepanza temporale tra il momento di contabilizzazione dell'elemento economico (costo/ricavo) e la sua manifestazione finanziaria**, ovvero il momento dell'effettivo pagamento del debito o incasso del credito.

I responsabili finanziari devono tenere sempre in considerazione questo fattore di fisiologico "ritardo", che altro non è che la dilazione concessa ai clienti per l'incasso dei crediti e la dilazione ottenuta dai fornitori per il pagamento dei debiti.

In fase prospettica è possibile avvalersi degli indicatori per calcolare i giorni medi di incasso e di pagamento, per evitare di incorrere in errori grossolani di imputazione di entrate ed uscite monetarie nel Budget di Cassa.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

	31-gen	28-feb	31-mar	30-apr	31-mag	30-giu	31-lug	31-ago	30-set	31-ott	30-nov	31-dic
Entrate												
Cliente 1	€ 0	€ 0	€ 85.400	€ 109.800	€ 158.600	€ 207.400	€ 256.200	€ 305.000	€ 353.800	€ 402.600	€ 451.400	€ 500.200
Cliente 2	€ 0	€ 0	€ 85.400	€ 109.800	€ 158.600	€ 207.400	€ 256.200	€ 305.000	€ 353.800	€ 402.600	€ 451.400	€ 500.200
Totale Entrate	€ 0	€ 0	€ 170.800	€ 219.600	€ 317.200	€ 414.800	€ 512.400	€ 610.000	€ 707.600	€ 805.200	€ 902.800	€ 1.000.400
Uscite												
Fornitore 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 61.000	€ 109.800	€ 146.400	€ 183.000	€ 212.280	€ 256.200	€ 286.700	€ 317.200	€ 347.700
Fornitore 2	€ 0	€ 0	€ 0	€ 61.000	€ 109.800	€ 146.400	€ 183.000	€ 212.280	€ 256.200	€ 286.700	€ 317.200	€ 347.700
Totale Uscite Fornitori	€ 0	€ 0	€ 0	€ 122.000	€ 219.600	€ 292.800	€ 366.000	€ 424.560	€ 512.400	€ 573.400	€ 634.400	€ 695.400
Utenza 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.220	€ 3.660	€ 6.100	€ 12.200	€ 18.300	€ 24.400	€ 30.500	€ 36.600	€ 42.700
Utenza 2	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.220	€ 3.660	€ 6.100	€ 12.200	€ 18.300	€ 24.400	€ 30.500	€ 36.600	€ 42.700
Altri costi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 9.760	€ 18.300	€ 26.840	€ 36.600	€ 46.360	€ 56.120	€ 65.880	€ 75.640	€ 85.400
Altri costi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 9.760	€ 18.300	€ 26.840	€ 36.600	€ 46.360	€ 56.120	€ 65.880	€ 75.640	€ 85.400
Totale Uscite Utenze	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.440	€ 7.320	€ 12.200	€ 24.400	€ 36.600	€ 48.800	€ 61.000	€ 73.200	€ 85.400
Totale Uscite altri costi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 19.520	€ 36.600	€ 53.680	€ 73.200	€ 92.720	€ 112.240	€ 131.760	€ 151.280	€ 170.800
Totale Uscite	€ 0	€ 0	€ 0	€ 143.960	€ 263.520	€ 358.680	€ 463.600	€ 553.880	€ 673.440	€ 766.160	€ 858.880	€ 951.600

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Ipotizzando un tempo medio di incasso di 60 giorni e di pagamento di 90 giorni, l'analisi conduce alla tabella sopra riportata, dove possiamo vedere come la manifestazione finanziaria dei ricavi venga posticipata di 2 mesi, mentre quella dei costi di 3 mesi.

Va da sé che i ricavi contabilizzati negli ultimi 2 mesi e i costi contabilizzati negli ultimi 3 mesi dell'esercizio non troveranno la loro manifestazione finanziaria previsionale nell'esercizio di riferimento, ma nel successivo.

N.B. → Attenzione all'effetto IVA nella definizione del budget finanziario.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Voce di bilancio	Saldo 31.12.x-1	31-gen	28-feb	31-mar	30-apr	31-mag	30-giu
Crediti Commerciali	€ 250.000	€ 125.000	€ 125.000				
Debiti Commerciali	€ 300.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000			
Debiti per utenze	€ 30.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000			
Debito per altri costi	€ 60.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000			
Finanziamento	€ 100.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Nel Budget di Cassa dell'esercizio corrente dovranno essere inseriti quei crediti/debiti maturati nell'esercizio precedente, ma che non hanno trovato manifestazione finanziaria in quanto dilazionati (nell'esempio riportato i giorni di dilazione sono uguali a quelli della slide precedente).

Inoltre, il Budget di Cassa corrente dovrà tenere conto delle quote capitale che saranno rimborsate nell'esercizio, riferite ad un finanziamento acceso negli esercizi precedenti.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Budget di Cassa Previsionale

Gestione Corrente	31-gen	28-feb	31-mar	30-apr	31-mag	30-giu	31-lug	31-ago	30-set	31-ott	30-nov	31-dic
Incassi crediti commerciali	€ 125.000	€ 125.000	€ 170.800	€ 219.600	€ 317.200	€ 414.800	€ 512.400	€ 610.000	€ 707.600	€ 805.200	€ 902.800	€ 1.000.400
Pagamenti debiti commerciali	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 122.000	-€ 219.600	-€ 292.800	-€ 366.000	-€ 424.560	-€ 512.400	-€ 573.400	-€ 634.400	-€ 695.400
Pagamento Stipendi	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000
Pagamento Contributi	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 6.500	-€ 6.500	-€ 6.500	-€ 6.500	-€ 6.500	-€ 6.500	-€ 6.500
Pagamento Utenze	-€ 10.000	-€ 10.000	-€ 10.000	-€ 2.440	-€ 7.320	-€ 12.200	-€ 24.400	-€ 36.600	-€ 48.800	-€ 61.000	-€ 73.200	-€ 85.400
Pagamento altri costi	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 19.520	-€ 36.600	-€ 53.680	-€ 73.200	-€ 92.720	-€ 112.240	-€ 131.760	-€ 151.280	-€ 170.800
Totale Flussi Gestione Corrente	-€ 30.000	-€ 30.000	€ 15.800	€ 50.640	€ 28.680	€ 24.620	€ 17.300	€ 24.620	€ 2.660	€ 7.540	€ 12.420	€ 17.300
Gestione Non Corrente												
Uscite rimborso rate finanziamento pregresso	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale Flussi Gestione non Corrente	-€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0				
TOTALE FLUSSO DI CASSA	-€ 50.000	-€ 50.000	-€ 4.200	€ 30.640	€ 8.680	€ 24.620	€ 17.300	€ 24.620	€ 2.660	€ 7.540	€ 12.420	€ 17.300

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Budget di Cassa Previsionale

Il Budget di Cassa evidenzia, su base mensile, le entrate e le uscite monetarie che l'azienda prevede di ottenere/sostenere sulla base del Budget Economico e dei saldi a debito/credito dell'esercizio precedente, suddividendole per:

- **Gestione Corrente** → Incasso crediti commerciali, Pagamento debiti commerciali, Pagamento degli stipendi ai dipendenti, Pagamento di altri costi/utenze.
- **Gestione Non Corrente** → Pagamento rate di quota capitale relative ad un finanziamento acceso negli esercizi precedenti e che si prevede di estinguere in questo esercizio

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Budget di Cassa Previsionale

	31-gen	28-feb	31-mar	30-apr	31-mag	30-giu	31-lug	31-ago	30-set	31-ott	30-nov	31-dic
TOTALE FLUSSO DI CASSA	-€ 50.000	-€ 50.000	-€ 4.200	€ 30.640	€ 8.680	€ 24.620	€ 17.300	€ 24.620	€ 2.660	€ 7.540	€ 12.420	€ 17.300

Flusso di cassa negativo

Flusso di cassa positivo

Analizzando i flussi di cassa previsionale mese per mese, è possibile notare come l'azienda nei primi tre mesi dell'anno preveda di conseguire un **flusso di cassa negativo**, dovuta principalmente:

- alla dilazione concessa ai clienti per il pagamento delle vendite effettuate nei primi mesi dell'anno;
- al saldo dei debiti commerciali al 31.12.x-1 che risulta di importo superiore a quello dei crediti, e che vengono pagati/incassati nei primi mesi dell'anno considerato;
- al saldo dei debiti per altri costi, per utenze e per il rimborso del finanziamento pregresso al 31.12.x-1.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Budget di Cassa Previsionale

Uno degli obiettivi della predisposizione del Budget di Cassa è quello di **monitorare lo stato della liquidità aziendale nel breve termine**, la quale è associata agli affidamenti bancari ottenuti dagli istituti di credito, al fine di non eccedere il limite di fido concesso e ritrovarsi in situazioni di criticità.

Come mostrato nell'esempio, **il Flusso di Cassa previsionale mensile derivante dal Budget di Cassa viene combinato con il saldo progressivo dell'affidamento bancario** ottenuto, erodendo disponibilità nel caso di flusso di cassa negativo, aumentandone la disponibilità nel caso di flusso di cassa positivo.

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

Budget di Cassa Previsionale

AFFIDAMENTO BANCARIO	31.12.x-1	31-gen	28-feb	31-mar	30-apr	31-mag	30-giu	31-lug	31-ago	30-set	31-ott	30-nov	31-dic
Affidato	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000
Totale Flusso di Cassa mensile da Budget di Cassa		-€ 50.000	-€ 50.000	-€ 4.200	€ 30.640	€ 8.680	€ 24.620	€ 17.300	€ 24.620	€ 2.660	€ 7.540	€ 12.420	€ 17.300
Utilizzato	-€ 35.000	-€ 85.000	-€ 135.000	-€ 139.200	-€ 108.560	-€ 99.880	-€ 75.260	-€ 57.960	-€ 33.340	-€ 30.680	-€ 23.140	-€ 10.720	€ 6.580
Disponibile	€ 165.000	€ 115.000	€ 65.000	€ 60.800	€ 91.440	€ 100.120	€ 124.740	€ 142.040	€ 166.660	€ 169.320	€ 176.860	€ 189.280	€ 206.580

Prevenire gli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

I **tre principali fattori di successo** per un'azienda che voglia vedersi riconoscere un adeguato giudizio sul proprio merito creditizio sono:

Un buon grado di redditività: Equilibrio economico

Una situazione di Equilibrio finanziario

Un adeguato grado di patrimonializzazione: Equilibrio patrimoniale



L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

Nella riclassificazione in ottica finanziaria le attività e le passività patrimoniali vengono espresse come:

- **Impieghi** → Rappresentano le forme attraverso le quali risultano investite le risorse finanziarie, e sono classificati in base al loro grado liquidità (in quanto tempo si trasformeranno in risorsa monetaria)
- **Fonti** → Rappresentano le modalità attivate per il reperimento delle risorse finanziarie impiegate nel periodo considerato, e sono classificate secondo il loro grado di esigibilità (entro quando si dovrà procedere alla loro estinzione)

IMPIEGHI	FONTI
Immobilizzazioni	PATRIMONIO NETTO
Crediti finanziari a m/l termine ATTIVITA' IMMOBILIZZATE (>12m)	Debiti a m/l termine PASSIVITA' IMMOBILIZZATE (<12m)
Rimanenze Crediti a breve termine Liquidità immediata ATTIVITA' CORRENTI (<12m)	Debiti a breve termine PASSIVITA' CORRENTI (<12m)

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

La riclassificazione del Conto Economico a Valore della produzione e Valore aggiunto

permette di distinguere i costi esterni dai costi interni e di determinare il valore aggiunto prodotto dalla gestione caratteristica, e analizzare la sua distribuzione nella gestione non caratteristica.

Valore Aggiunto → Valore della Produzione – Costi della produzione esterni

Reddito operativo → Valore aggiunto – Costi del personale

Ammortamenti/Svalutazioni/Accantonamenti

Reddito netto → Reddito operativo +/- Proventi/oneri finanziari – Imposte d'esercizio

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	CONTO ECONOMICO CIVILISTICO
<i>Valore della produzione</i>	A) 1: Ricavi delle vendite e delle prestazioni A) 2: Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti A) 3: Variazioni di lavori in corso su ordinazione A) 4: Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni A) 5: Altri ricavi e proventi (ad esclusione di proventi atipici, come i fitti attivi)
<i>- Costi esterni di gestione</i>	merci B) 7: Per servizi B) 8: Per godimento beni di terzi B) 11: Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci atipici)
= VALORE AGGIUNTO	
<i>- Costi del personale</i>	B) 9: Costi del personale
= MARGINE OPERATIVO LORDO	
<i>- Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti</i>	B) 10: Ammortamenti e svalutazioni B) 12: Accantonamenti per rischi e oneri B) 13: Altri accantonamenti
= REDDITO OPERATIVO	
<i>- Area accessoria</i>	A) 5: Altri ricavi e proventi (proventi atipici come i fitti attivi) B) 14: Oneri diversi di gestione se di natura atipica (vedi nota integrativa)
<i>- Area finanziaria attiva e passiva</i>	C) 15 e C) 16: Proventi finanziari C) 17: Oneri finanziari
<i>- Risultato area non corrente</i>	D) 18 e D) 19: Rettifiche di valore ad attività finanziaria Altri proventi e oneri straordinari (vedi nota integrativa)
= RISULTATO ANTE IMPOSTE	
<i>- Imposte e tasse</i>	20) Imposte sul reddito dell'esercizio
= RISULTATO D'ESERCIZIO	

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

UN BUON GRADO DI REDDITIVITÀ: EQUILIBRIO ECONOMICO

Per indagare il livello di redditività operativa di un'azienda, gli operatori finanziari si concentrano sul rapporto tra:

$$\text{MOL (Margine Operativo Lordo)} \rightarrow \text{Valore della Produzione} - \text{Costi della Produzione esterni}$$

e

$$\text{Ricavi di Vendita}$$

Questo indicatore risulta essere perfetto per valutare la **redditività operativa aziendale**, esprimendo il **marginale monetario ottenuto per ogni euro di vendite effettuate**.

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

UN BUON GRADO DI REDDITIVITÀ: EQUILIBRIO ECONOMICO

Un'ulteriore indice valutato dagli operatori finanziari ha una diretta connessione con la gestione finanziaria aziendale. L'azienda per produrre il proprio margine operativo (MOL) ha bisogno di indebitarsi, e l'indebitamento comporta a sua volta oneri finanziari da pagare su quel debito.

Per comprendere **il peso di questi oneri finanziari sulla redditività operativa aziendale**, e quindi, indirettamente, il livello di indebitamento dell'impresa, gli operatori finanziari fanno ricorso al seguente indice:

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Margine Operativo Lordo (MOL)}}$$

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

UNA SITUAZIONE DI EQUILIBRIO FINANZIARIO

Per valutare l'equilibrio finanziario di un'azienda, gli operatori finanziari si concentrano su due indici finanziari: **Indice di disponibilità e Indice di liquidità.**

L'indice di disponibilità consente di valutare in termini relativi la proporzione tra Attività correnti e Passività correnti, consentendo di capire **se l'azienda sia in grado di fronteggiare i propri impieghi con le proprie fonti**, nel breve termine

$$\text{Indice di disponibilità} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

L'indice di liquidità valuta l'attitudine dell'azienda a fronteggiare gli impegni a breve termine con le proprie attività correnti, **al netto delle rimanenze**. Proprio per questa ragione, ha una valenza informativa molto simile a quella del Margine di Tesoreria

$$\text{Indice di liquidità} = \frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

UN ADEGUATO GRADO DI PATRIMONIALIZZAZIONE: EQUILIBRIO PATRIMONIALE

Per valutare il grado di capitalizzazione dell'azienda, ovvero la capacità dell'entità di autofinanziarsi con mezzi propri, le banche e gli operatori finanziari ricorrono **all'Indice di Indipendenza Finanziaria**.

Questo indice è utile alle banche per misurare il grado di solidità patrimoniale dell'azienda, ed esprime il contributo percentuale del Capitale Proprio (Patrimonio Netto) sul totale delle fonti di finanziamento.

$$\text{Indice di indipendenza finanziaria} = \frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Totale fonti di finanziamento}}$$

Debiti / PN < 3	Equilibrio
3 < Debiti / PN < 5	Allerta / rischio
Debiti / PN > 5	Grave allerta / grave rischio

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

UN ADEGUATO GRADO DI PATRIMONIALIZZAZIONE: EQUILIBRIO PATRIMONIALE

- **Aumento del capitale sociale aziendale**, che avviene con conferimenti, in denaro o in natura da parte dei soci, e che vanno ad incrementare il capitale sociale e, quindi, il patrimonio netto;
- **Versamento di capitale da parte dei soci**, che sono somme erogate spontaneamente, e senza obbligo di rimborso, da parte dei soci, al di fuori di ogni procedura prevista per i conferimenti e che vanno ad incrementare, così, il patrimonio netto aziendale
- **Concessione di finanziamenti da parte dei soci (anche a titolo di futuro aumento capitale sociale / copertura perdite)**, molto simili ai versamenti di capitale ma che prevedono un rimborso per i soci finanziatori, a scadenza fissa o variabile.
- **Incrementi patrimoniali attraverso gli utili d'esercizio (non distribuiti)**
- **Rinuncia a dividendi precedentemente distribuiti**

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

UN ADEGUATO GRADO DI PATRIMONIALIZZAZIONE: EQUILIBRIO PATRIMONIALE

Un'azienda che si trovi con un **livello di indebitamento verso terzi che sovrasta il capitale proprio**, può incorrere in vari problemi di natura gestionale, economica e finanziaria, come:

- ❑ **Richieste di rimborso anticipate dei vari creditori**, in quanto giudicano l'impresa rischiosa;
- ❑ **Aumento dei tassi di interesse sui finanziamenti erogati**, in quanto i creditori tenderanno a coprirsi sul rischio di un mancato rimborso;
- ❑ **Potenziale blocco della consegne da parte dei fornitori**, che temono di non essere pagati a scadenza, **con conseguente blocco parziale/totale della produzione**;
- ❑ **Difficoltà ad accedere ad altre linee di credito**, in quanto i potenziali creditori inquadreranno l'impresa come rischiosa e non solvibile.

La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale

La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale

La pianificazione finanziaria nella prevenzione della crisi d'impresa

Nuovo Codice della Crisi d'Impresa (DL 14/2019)



Obiettivo

Prevenzione delle crisi aziendali, sapendo intercettare i cosiddetti segnali di allerta, per individuarli prima che si manifestino problemi che possano trascinare l'impresa in una situazione irrecuperabile.



Strumento

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA



La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale

La pianificazione finanziaria è lo strumento che permette all'azienda di tenere sotto controllo entrate e uscite gestendo correttamente la liquidità.

Tale pianificazione può avvenire su due orizzonti temporali differenti:

- **Breve termine** → Il piano di breve termine permette di individuare anticipatamente i problemi di liquidità e adottare tempestivamente le contromisure adeguate. Solitamente è strutturato in budget di cassa (incassi e pagamenti) mensili e si caratterizza per l'alto livello di dettaglio.
- **Medio-lungo termine (3-5 anni)** → La pianificazione di medio-lungo assicura il raggiungimento degli obiettivi finanziari non tramite dei semplici aggiustamenti ma attraverso ottimizzazioni sostenibili nel tempo, e si realizza attraverso bilanci previsionali e budget di cassa infra-annuali.

La sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale

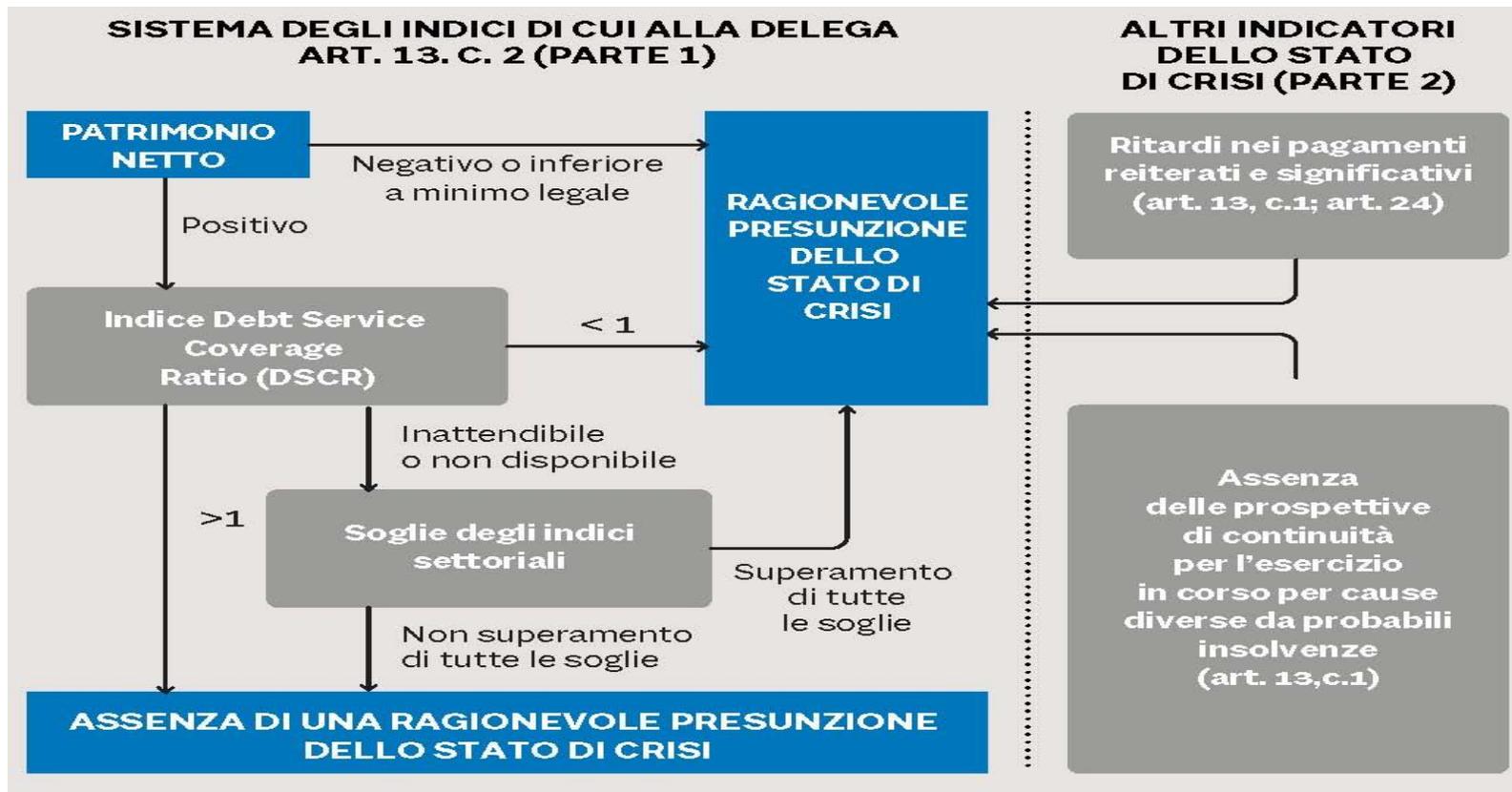
La pianificazione finanziaria intende indagare lo **sviluppo dei processi e dei flussi monetari dell'organizzazione** tramite una complessa procedura, che si compone dei seguenti elementi:

- ❑ **Conto Economico e Stato Patrimoniale previsionali**, che evidenziano le previsioni dell'andamento aziendale dal punto di vista del risultato economico e finanziario;
- ❑ **Prospetto del fabbisogno finanziario**, identifica l'eventuale necessità di investire e l'entità degli investimenti quantificando il fabbisogno di liquidità;
- ❑ **Pianificazione del fatturato, degli investimenti e della liquidità**, con l'obiettivo di stimare i volumi di vendita, le eventuali opportunità reddituali degli investimenti e i mezzi finanziari necessari per coprire le spese correnti

I segnali d'allarme

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

SISTEMA DEGLI INDICI DELLA CRISI AZIENDALE



L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

Dalla lettura del Nuovo Codice della Crisi d'Impresa, è possibile individuare un **sistema gerarchico di indici** (riassunto graficamente nella slide successiva), a disposizione degli organi di controllo, per intercettare una situazione di crisi aziendale in fase embrionale:

1. Patrimonio netto negativo o inferiore al minimo di legge;
2. **Superamento della soglia del DSCR;**
3. Gruppi di indici.

L'indicatore DSCR risulta di determinante importanza per due motivazioni principali:

È uno dei principali indicatori utilizzati dalle banche per decidere se un'azienda è in grado di ripagare un prestito

È uno degli indici di allerta che le imprese devono monitorare con l'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

I **segnali di allerta** previsti dal comma 4 dell'art. 3 D.Lgs 14/2019 (Codice della Crisi d'Impresa) hanno l'obiettivo di **prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa**.

Devono consentire di:

- rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4 dell'art.3 CCI;
- Ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2 CCI.

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi

PRINCIPALI SEGNALI D'ALLERTA SECONDO IL CODICE DELLA CRISI

Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni

Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni e di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti

Altre esposizioni scadute da più di 60 giorni

Ritardi nei pagamenti che potrebbero attivare obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati



Attenzione per gli organi di controllo

I segnali di crisi

Il ccii elenca alcuni SINTOMI da cui il C.S. può ricavare la presenza di crisi, oltre alla verifica dei piani di tesoreria che rivelino l'inadeguatezza dei flussi di cassa a sostenere le obbligazioni nei 12 mesi successivi: all'art 3 comma 4 stabilisce che sintomi di crisi sono:

- a) l'esistenza di debiti a titolo di retribuzioni scadute da oltre 30 gg pari alla metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni.
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da oltre 90 gg di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti di banche scadute da oltre 60 gg o che abbiano superato da oltre 60 gg il limite degli affidamenti concessi purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art 25 novies (debiti verso i creditori pubblici)

Tanto le BANCHE, in presenza di variazioni peggiorative, sospensioni o revoche degli affidamenti (art 25 decies) quanto i CREDITORI PUBBLICI in caso di superamento delle soglie di inadempimento stabilite all'art 25 novies, sono tenuti a segnalare all'organo di controllo i fattori di criticità, innescando il meccanismo che porta alla richiesta di attivare la domanda di CNC.