



## Commissione Consultiva Revisione Legale

### **Crisi d'impresa, composizione negoziata e conseguenze sull'attività di revisione**

---

**Verifica e monitoraggio dei dati finanziari prospettici**

---

**Dott. Giuliano Soldi**

---

La necessità di disporre di un'informativa  
finanziaria di carattere prospettico

# PRINCIPIO DI REVISIONE INTERNAZIONALE (ISA Italia) 315



# OIC 11: I DESTINATARI PRIMARI DELL'INFORMATIVA DI BILANCIO

---



## OIC 11: LA PROSPETTIVA DELLA CONTINUITA' AZIENDALE

Art. 2423-bis c.c.  
comma 1, n. 1



La valutazione delle  
voci deve essere fatta  
secondo prudenza e  
nella prospettiva della  
continuazione  
dell'attività



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.

# 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.



## 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».



# II DSCR E IL BUDGET DI CASSA

## 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>

## CRISI D'IMPRESA GLI INDICI DELL'ALLERTA IL DEBT SERVICE COVERAGE RATIO (DSCR)

Il DSCR, nella versione più semplificata, è calcolato come **rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti** nei sei mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale. Valori di tale indice superiori ad uno, **denotano la stimata capacità di sostenibilità dei debiti** su un orizzonte di sei mesi, valori inferiori ad uno la relativa incapacità.

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".

## NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETÀ NON QUOTATE ELABORATE DAL CNDCEC

Il Collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a **rilevare tempestivamente segnali di perdita della continuità aziendale**. Il Collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo di amministrazione e, se del caso, sollecitare lo stesso ad adottare opportuni provvedimenti.



Artt. 2086, 2381, 2475, co. 6, 2403, 2403-bis, 2409-septies c.c.

<https://commercialisti.it/norme-di-comportamento-del-collegio-sindacale-verbali-e-procedure>

# Modalità di calcolo del DSCR inserite nel documento del CNDCEC

## 1° approccio

	6 Mes
Fatturato	<b>58.000</b>
ENTRATE DI CASSA CORRENTI	
Rimesse dirette	<b>10.000</b>
ENTRATE DI CASSA STRAORDINARIE	
Dismissioni cespiti	<b>2.500</b>
ENTRATE DI CASSA FINANZIARIE	-
Anticipazioni linee bancarie autoliquidanti	<b>47.500</b>
Utilizzo linee finimport	<b>1.100</b>
Erogazione mutuo deliberato	<b>1.200</b>
Saldo iniziale c/c bancari attivo	<b>80</b>
<b>TOTALE ENTRATE DI LIQUIDITA'</b>	<b>62.380</b>
Acquisti di beni e servizi	<b>44.000</b>
USCITE DI CASSA CORRENTI	-
Fornitori	<b>42.000</b>
Personale dipendente	<b>5.500</b>
Erario e INPS	<b>6.400</b>
Interessi passivi bancari su linee correnti (no leasing e linee finanziarie)	<b>210</b>
USCITE DI CASSA STRAORDINARIE	-
Investimenti	<b>3.650</b>
<b>TOTALE USCITE DI LIQUIDITA'</b>	<b>57.760</b>
DIFFERENZA TRA ENTRATE E USCITE DI LIQUIDITA' (NUMERATORE)	<b>4.620</b>
USCITE DI CASSA FINANZIARIE	-
Rimborso finimport (incluso interessi)	<b>1.450</b>
Rate mutui (inclusi interessi)	<b>1.800</b>
Rate leasing (inclusi interessi)	<b>1.320</b>
<b>TOTALE USCITE DI CASSA FINANZIARIE (DENOMINATORE)</b>	<b>4.570</b>
<b>CALCOLO DEL DSCR</b>	<b>1,011</b>

	MESE 1	MESE 2	MESE 3	MESE 4	MESE 5	MESE 6	TOTALE
Fatturato	10.000	9.000	8.000	12.000	9.000	10.000	<b>58.000</b>
ENTRATE DI CASSA CORRENTI							
Rimesse dirette	2.000	2.000	1.000	2.000	1.500	1.500	<b>10.000</b>
ENTRATE DI CASSA STRAORDINARIE							
Dismissioni cespiti	-	-	2.500	-	-	-	<b>2.500</b>
ENTRATE DI CASSA FINANZIARIE							
Anticipazioni linee bancarie autoliquidanti	8.000	7.500	6.500	10.000	7.500	8.000	<b>47.500</b>
Utilizzo linee finimport	-	300	500	-	300	-	<b>1.100</b>
Erogazione mutuo deliberato	-	1.200	-	-	-	-	<b>1.200</b>
Saldo iniziale c/c bancari attivo	80						<b>80</b>
<b>TOTALE ENTRATE DI LIQUIDITA'</b>	<b>10.080</b>	<b>11.000</b>	<b>10.500</b>	<b>12.000</b>	<b>9.300</b>	<b>9.500</b>	<b>62.380</b>
Acquisti di beni e servizi	7.500	6.500	6.000	9.000	7.500	7.500	<b>44.000</b>
USCITE DI CASSA CORRENTI							
Fornitori	7.500	7.000	7.500	6.500	7.000	6.500	<b>42.000</b>
Personale dipendente	800	800	800	1.500	800	800	<b>5.500</b>
Erario e INPS	1.000	1.000	1.000	1.400	1.000	1.000	<b>6.400</b>
Interessi passivi bancari su linee correnti (no leasing e linee finanziarie)	-	-	90	-	-	120	<b>210</b>
USCITE DI CASSA STRAORDINARIE							
Investimenti	-	-	3.000	-	650	-	<b>3.650</b>
<b>TOTALE USCITE DI LIQUIDITA'</b>	<b>9.300</b>	<b>8.800</b>	<b>12.390</b>	<b>9.400</b>	<b>9.450</b>	<b>8.420</b>	<b>57.760</b>
DIFFERENZA TRA ENTRATE E USCITE DI LIQUIDITA' (NUMERATORE)	<b>780</b>	<b>2.200</b>	<b>- 1.890</b>	<b>2.600</b>	<b>- 150</b>	<b>1.080</b>	<b>4.620</b>
USCITE DI CASSA FINANZIARIE							
Rimborso finimport (incluso interessi)	-	500	200	-	600	150	<b>1.450</b>
Rate mutui (inclusi interessi)	300	90	410	220	180	600	<b>1.800</b>
Rate leasing (inclusi interessi)	220	220	220	220	220	220	<b>1.320</b>
<b>TOTALE USCITE DI CASSA FINANZIARIE (DENOMINATORE)</b>	<b>520</b>	<b>810</b>	<b>830</b>	<b>440</b>	<b>1.000</b>	<b>970</b>	<b>4.570</b>
<b>CALCOLO DEL DSCR</b>	<b>1,500</b>	<b>2,716</b>	<b>-2,277</b>	<b>5,909</b>	<b>-0,150</b>	<b>1,113</b>	<b>1,011</b>



# BUDGET DI CASSA

Situazione alla data di tesoreria

Istituto	N°conto ordinario	Saldo cc (cassa/unico)	Fido Cassa	Conto unico	Utilizzo fido anticipi SBF/Ri.ba.	Fido anticipo SBF/Ri.ba.	Utilizzo fido FATTURE	Fido anticipo FATTURE	Promiscuo SBF/FATTURE
INTESA SANPAOLO S.P.A.		-6.450,00 €	10.000,00 €	SI	36.500,00 €	200.000,00 €	120.600,00 €	200.000,00 €	SI
BANCO BPM		-8.900,00 €	10.000,00 €	NO	0,00 €	0,00 €	260.100,00 €	450.000,00 €	NO
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA		-5.410,00 €	50.000,00 €	NO	45.200,00 €	120.000,00 €	22.800,00 €	120.000,00 €	SI

Previsioni mensili

La tabella sottostante riporta le disponibilità del conto ordinario alla data iniziale e al fine mese dei 4 mesi successivi. Una disponibilità positiva indica il margine disponibile senza incorrere in sconfinamenti, mentre una disponibilità negativa segnala uno sconfinamento.

Istituto	N°conto ordinario	06/11/2018	30/11/2018	31/12/2018	31/01/2019	28/02/2019
Disponibilità Cassa						
INTESA SANPAOLO S.P.A.		40.050,00 €	36.528,00 €	12.398,00 €	2.698,00 €	12.396,00 €
BANCO BPM		1.100,00 €	21.685,00 €	26.310,00 €	12.800,00 €	2.748,00 €
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A.		44.590,00 €	44.590,00 €	58.430,00 €	59.720,00 €	46.461,00 €

La tabella sottostante riporta le disponibilità del castelletto anticipi alla data iniziale e al fine mese dei 4 mesi successivi. Una disponibilità positiva indica il margine disponibile per ulteriori anticipi, mentre una disponibilità negativa indica che sto sovra-utilizzando i fidi anticipi.

Istituto	N°conto ordinario	06/11/2018	30/11/2018	31/12/2018	31/01/2019	28/02/2019
Disponibilità Castelletto Anticipi						
INTESA SANPAOLO S.P.A.		42.900,00 €	36.422,00 €	36.422,00 €	36.422,00 €	42.900,00 €
BANCO BPM		189.900,00 €	176.980,00 €	176.980,00 €	184.430,00 €	189.900,00 €
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A.		52.000,00 €	52.000,00 €	38.000,00 €	48.300,00 €	48.300,00 €

Scenario base

Scenario base +  
*operazioni incerte a elevata  
probabilità*

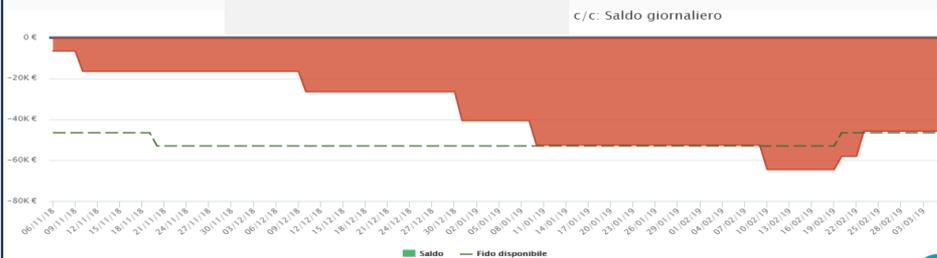
Scenario base + *tutte*  
le operazioni incerte

# BUDGET DI CASSA

CONTO ORDINARIO						MOVIMENTI PORTAFOGLIO SBF/RI.ba.			MOVIMENTI PORTAFOGLIO FATTURE/Doc.			DISPONIBILITA'	
Data movimento	Operazione	Uscite	Entrate	Saldo	Fido disponibile	Presentazione/Scarico ant. SBF/RI.ba.	Importo	Utilizzo castelletto ant. SBF/RI.ba.	Presentazione/scarico ant. FATTURE	Importo	Utilizzo castelletto ant. FATTURE	DISPONIBILITA' Conto ordinario	DISPONIBILITA' SBF/FATTURE
06/11/18		0,00 €	0,00 €	-6.450,00 €	-46.500,00 €		0,00 €	36.500,00 €		0,00 €	120.600,00 €	40.050,00 €	42.900,00 €
10/11/18	Dipendenti	10.000,00 €	0,00 €	-16.450,00 €	-46.500,00 €		0,00 €	36.500,00 €		0,00 €	120.600,00 €	30.050,00 €	42.900,00 €
20/11/18		0,00 €	0,00 €	-16.450,00 €	-52.978,00 €	Presentazione SBF/RI.ba.	6.478,00 €	42.978,00 €		0,00 €	120.600,00 €	36.528,00 €	36.422,00 €
10/12/18	Dipendenti	10.000,00 €	0,00 €	-26.450,00 €	-52.978,00 €		0,00 €	42.978,00 €		0,00 €	120.600,00 €	26.528,00 €	36.422,00 €
31/12/18	Mutui/Finanziamenti/Leas.	12.630,00 €	0,00 €	-39.080,00 €	-52.978,00 €		0,00 €	42.978,00 €		0,00 €	120.600,00 €	13.898,00 €	36.422,00 €
31/12/18	Interessi e competenze	1.500,00 €	0,00 €	-40.580,00 €	-52.978,00 €		0,00 €	42.978,00 €		0,00 €	120.600,00 €	12.398,00 €	36.422,00 €
10/01/19	Dipendenti	12.000,00 €	0,00 €	-52.580,00 €	-52.978,00 €		0,00 €	42.978,00 €		0,00 €	120.600,00 €	398,00 €	36.422,00 €
10/02/19	Dipendenti	12.000,00 €	0,00 €	-64.580,00 €	-52.978,00 €		0,00 €	42.978,00 €		0,00 €	120.600,00 €	-11.602,00 €	36.422,00 €
20/02/19	Incasso SBF/RI.Ba	0,00 €	6.478,00 €	-58.102,00 €	-46.500,00 €	Scarico SBF/RI.ba	-6.478,00 €	36.500,00 €		0,00 €	120.600,00 €	-11.602,00 €	42.900,00 €
23/02/19	Altre Entrate	0,00 €	12.358,00 €	-45.744,00 €	-46.500,00 €		0,00 €	36.500,00 €		0,00 €	120.600,00 €	756,00 €	42.900,00 €

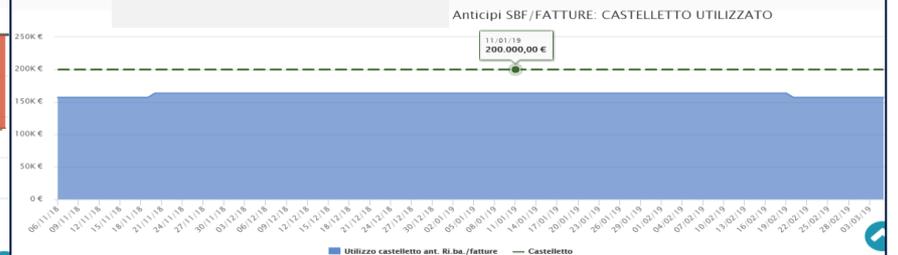
## PREVISIONE SALDI GIORNALIERI DI C/C

Il grafico riporta la proiezione dei saldi giornalieri di c/c. La linea tratteggiata rappresenta il "Fido Disponibile" cioè il limite di utilizzo a debito senza sconfinare. Il Fido Disponibile nel caso di CONTO UNICO è dato dal fido di cassa più l'importo anticipato giorno per giorno, in caso contrario è solo il Fido di cassa.



## PREVISIONE UTILIZZO CASTELLETTI ANTICIPI

I grafici Utilizzi Castelletti Anticipi riportano rispettivamente la proiezione degli Utilizzi per anticipo sbf e anticipo fatture. Le linee tratteggiate rappresentano rispettivamente il Limite de Castelletto anticipi sbf e anticipi fatture. Se il fido anticipi è PROMISCUIO l'utilizzo per anticipi sbf/fatture e il limite castelletto sbf/fatture viene riportato in un unico grafico.



## Gestione della tesoreria...

In condizioni di emergenza, le imprese dovrebbero rivedere attentamente la previsione dei flussi di cassa in quanto la **pianificazione della liquidità è fondamentale per garantire il proseguimento dell'operatività** in condizioni di sostanziale equilibrio\*.

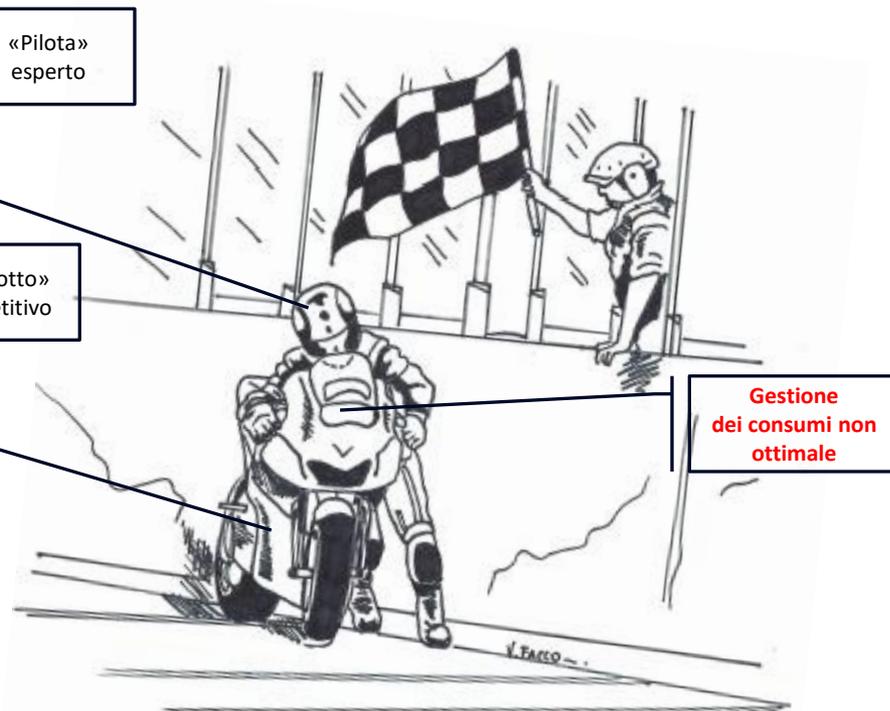
## ...e rapporto banca-impresa

Più specificatamente nel rapporto banca-impresa è opportuno avviare anche politiche ed azioni di sostegno e sensibilizzazione che mirano a sensibilizzare e supportare concretamente l'imprenditore italiano, anche ad una valutazione prospettica, analizzando costi, ricavi e flussi di cassa futuri, creando un business plan ponderato a diverse situazioni di mercato; conoscere il trend futuro dell'azienda rappresenta per l'imprenditore e la banca che lo affianca, un'azione fondamentale per prevenire crisi aziendali e crediti anomali. Per quanto concerne il rapporto con banca-impresa occorre a mio avviso in questo momento particolare avere un atteggiamento ancor più dinamico e proattivo utilizzando tutti gli strumenti a disposizione\*.

\*S. Di Pinto, responsabile commerciale ATS Servizi, Credito, una ricerca per ripartire e rilanciare l'economia, <https://www.confesercenti.it/blog/credito-una-ricerca-per-ripartire-e-rilanciare-leconomia/>

# IL BUDGET DI CASSA QUALE STRUMENTO PER GESTIRE LA TESORERIA E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE FINANZIARIA

## Problemi di liquidità?



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

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\*.

\*Il budget di cassa all'epoca del Covid-19 e non solo  
Professionista Digitale link:

<https://www.professionista-digitale.it/consulenza/budget-di-cassa-all-epoca-del-covid19/>

# II BILANCIO 2020 E I POSSIBILI SQUILIBRI PROSPETTICI

# BILANCIO 2020

## POSTE «STRAORDINARIE» E SQUILIBRI PROSPETTICI

BETA S.r.l.	Conto economico		Conto economico		Conto economico	
	2018	%	2019	%	2020	%
Fatturato	€ 7.700.000,00	100,0%	€ 8.200.000,00	100,0%	€ 4.500.000,00	100,0%
Acquisto merci	-€ 3.000.000,00	-39,0%	-€ 3.550.000,00	-43,3%	-€ 1.070.000,00	-23,8%
Variazione magazzino merci	€ -	0,0%	€ 350.000,00	4,3%	-€ 460.000,00	-10,2%
Costi per servizi	-€ 950.000,00	-12,3%	-€ 980.000,00	-12,0%	-€ 1.060.000,00	-23,6%
Godimento beni di terzi	-€ 600.000,00	-7,8%	-€ 700.000,00	-8,5%	-€ 300.000,00	-6,7%
Costo del lavoro	-€ 1.250.000,00	-16,2%	-€ 1.300.000,00	-15,9%	-€ 750.000,00	-16,7%
Oneri diversi	-€ 350.000,00	-4,5%	-€ 360.000,00	-4,4%	-€ 170.000,00	-3,8%
<b>MOL (EBITDA)</b>	<b>€ 1.550.000,00</b>	<b>20,1%</b>	<b>€ 1.660.000,00</b>	<b>20,2%</b>	<b>€ 690.000,00</b>	<b>15,3%</b>
Ammortamenti	-€ 650.000,00	-8,4%	-€ 650.000,00	-7,9%	-€ 300.000,00	-6,7%
Svalutazioni	-€ 30.000,00	-0,4%	-€ 35.000,00	-0,4%	-€ 25.000,00	-0,6%
<b>Reddito operativo (EBIT)</b>	<b>€ 870.000,00</b>	<b>11,3%</b>	<b>€ 975.000,00</b>	<b>11,9%</b>	<b>€ 365.000,00</b>	<b>8,1%</b>
Interessi	-€ 360.000,00	-4,7%	-€ 330.000,00	-4,0%	-€ 185.000,00	-4,1%
Imposte	-€ 180.000,00	-2,3%	-€ 185.000,00	-2,3%	-€ 160.000,00	-3,6%
<b>Utile netto (Perdita)</b>	<b>€ 330.000,00</b>	<b>4,3%</b>	<b>€ 460.000,00</b>	<b>5,6%</b>	<b>€ 20.000,00</b>	<b>0,4%</b>



# ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

Informativa a cura:		Quesito	Ipotesi integrativa
Imprenditore (consulente)	1.1	L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?	In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
Imprenditore (consulente)	1.2	L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?	In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.
Imprenditore (consulente)	1.3	L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?	In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.
Imprenditore (consulente)	1.4	L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?	In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.
Imprenditore (consulente)	1.5	L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?	In difetto l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.



# SITUAZIONE CONTABILE E ANDAMENTO CORRENTE

Informativa a cura:	Quesito	Ipotesi integrativa
Imprenditore (consulente)	2.1	L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di In mancanza l'imprenditore deve redigerla quale presupposto necessario per la competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto anteriore di oltre 120 giorni? alle attese.
Imprenditore (consulente)	2.2	La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di l'adeguamento delle attività e delle passività. mercato?
Imprenditore (consulente)	2.3	È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso? la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.
Imprenditore (consulente)	2.4	È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari. rotazione?
Imprenditore (consulente)	2.5	I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative. certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?
Imprenditore (consulente)	2.6	Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare derivanti dalle garanzie concesse? entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.
esperto	2.7	L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi (a risultati inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile? cura dell' <u>imprenditore/consulente</u> ).
Imprenditore (consulente)	2.8	Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio? portafoglio ordini, costi e flussi finanziari?

# CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

C.E. a "VALORE AGGIUNTO"
Ricavi netti di vendita
variaz. riman. prod. in corso di lav, semilav. e finiti
costi patrimonializzati per lavori interni
contributi in conto esercizio
<b>Valore della Produzione</b>
acquisti
variaz. riman. mat. prime, sussid., merci
costi per servizi
godimento beni di terzi
<b>Valore Aggiunto</b>
costi per il personale
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>
ammortamenti immob. materiali
accantonamenti
svalutazioni
<b>Margine Operativo Netto</b>
ammortamenti immob. immateriali
ricavi /oneri diversi
<b>Utile ante gestione finanziaria (Risultato Operativo) EBIT</b>
Risultato gestione finanziaria
- proventi finanziari
- oneri finanziari
-utile/perdita su cambi
Risultato gestione atipica
<b>Reddito della Gestione Corrente</b>
Risultato gestione straordinaria
<b>Reddito prima delle Imposte</b>
imposte sul reddito
<b>Reddito Netto dell'esercizio</b>

## Metodo del Valore della Produzione e Valore Aggiunto

← EBITDA

*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

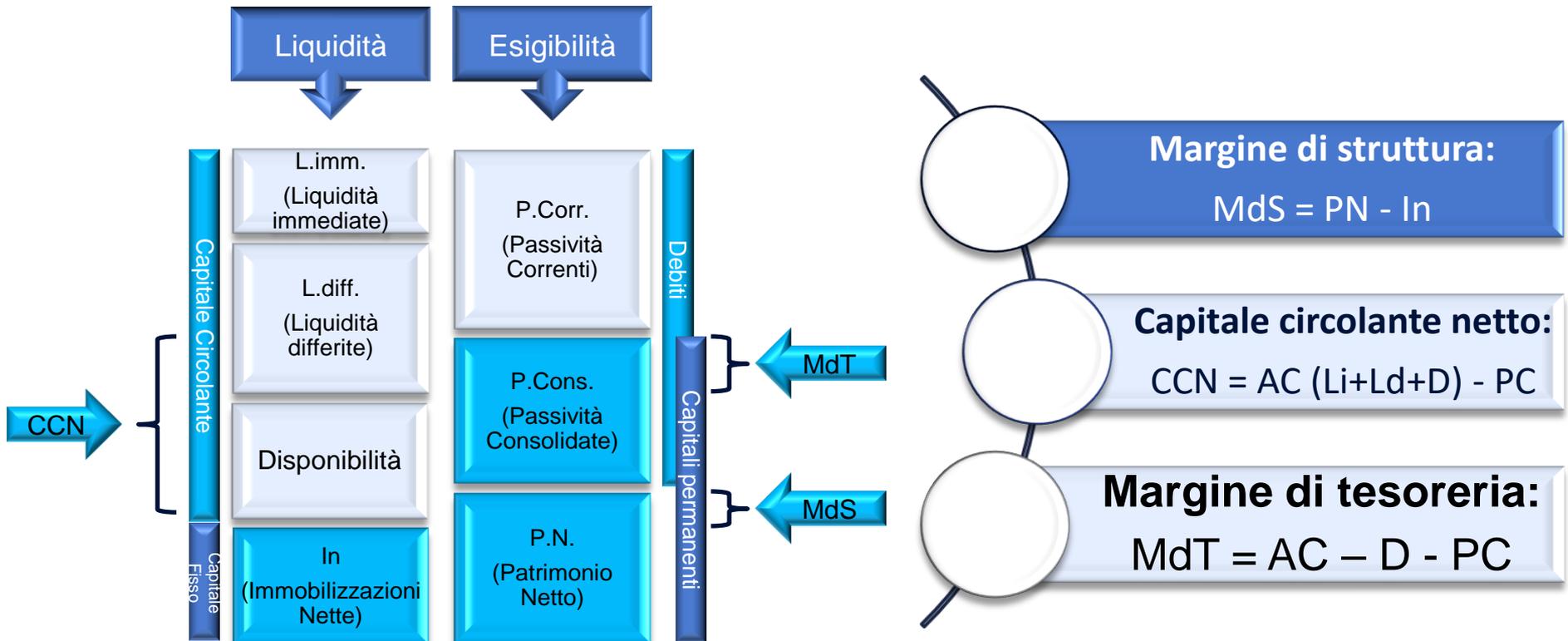
← EBIT

*Earnings Before Interest*

# STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

## ANALISI PER INDICI:

### I MARGINI PER LA VERIFICA DELL'EQUILIBRIO FINANZIARIO



# LETTURA DEL RENDICONTO FINANZIARIO

Società B					
<b>Rendiconto finanziario: metodo indiretto</b>		<b>31/12/2013</b>			
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>					
Utile (perdita) dell'esercizio	60.000				← Utile d'esercizio
Imposte sul reddito	20.000				
Interessi passivi	50.000				
(Interessi attivi)	(3.000)				
(Dividendi)	0				
(plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	0				
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>127.000</b>	reddito operativo			← Capacità di reddito
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>					
Accantonamenti al fondo tfr	30.000				
Ammortamenti delle immobilizzazioni	70.000				
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	0				
Altre rettifiche per elementi non monetari					
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>227.000</b>	cash flow operativo			
<i>Variazioni del capitale circolante netto [decremento(incremento)]</i>	<b>(282.000)</b>	variazione circ operativo			← CCNO assorbe liquidità
Decremento/(incremento) delle rimanenze	(100.000)				
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(230.000)				
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	60.000				
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	(6.000)				
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	(6.000)				
Altre variazioni del capitale circolante netto	0				
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>(55.000)</b>	net cash flow operativo			
<i>Altre rettifiche</i>					
Interessi incassati/	3.000				
(Interessi pagati)	(48.000)				
(Imposte sul reddito pagate)	(20.000)				
Dividendi incassati	0				
(Utilizzo del fondo tfr)	0				
<b>4. Flusso finanziario per le altre rettifiche</b>	<b>(65.000)</b>				
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>(120.000)</b>	flusso di cassa della gestione corrente			← Fabbisogno gest.corr.

# LETTURA DEL RENDICONTO FINANZIARIO

<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)		(10.000)
Prezzo di realizzo disinvestimenti		0
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti)		0
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>		
(Investimenti)		0
Prezzo di realizzo disinvestimenti		0
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
(Investimenti)		0
Prezzo di realizzo disinvestimenti		0
<i>Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>		<b>(10.000)</b>
<i>(Free Cash Flow)</i>		<i>(130.000)</i>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche		(20.000)
Accensione finanziamenti		190.000
Rimborso finanziamenti		
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento		0
Cessione (acquisto) di azioni proprie		0
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati		(30.000)
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>		<b>140.000</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		<b>10.000</b>
<b>Disponibilità liquide al 1 gennaio 200X+1</b>		<b>4.000</b>
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X+1</b>		<b>14.000</b>

Fermo investimenti

Aumento indebitam.

Distrib. dividendi

# PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI

Informativa a cura:		Quesito
Imprenditore (consulente)	4.1	La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate:
	4.1.1	stima dei ricavi (punto. 4.3 della presente Sezione)
	4.1.2	stima dei costi variabili correlati ai ricavi (punto. 4.4 della presente Sezione)
	4.1.3	stima dei costi fissi (punto 4.4 della presente Sezione)
	4.1.4	stima degli investimenti (punto 4.6 della presente Sezione)
	4.1.5	stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (punto 4.7 della presente Sezione)
	4.1.6	verifica di coerenza dei dati economici prognostici (punto 4.8 della presente Sezione)
	4.1.7	stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste <sup>14</sup> (punto 4.9 della presente Sezione)
	4.1.8	stima del pagamento delle imposte sul reddito (punto 4.10 della presente Sezione)
	4.1.9	declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (punto 4.11 della presente Sezione)
	4.1.10	declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (punto 4.12 della presente Sezione)
Imprenditore (consulente)	4.2	Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?
Imprenditore (consulente)	4.3	Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?
	4.3.1	Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;
	4.3.2	Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19.
Imprenditore (consulente)	4.4	La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?
Imprenditore (consulente)	4.5	Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?
Imprenditore (consulente)	4.6	Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti? L'ammontare degli investimenti di mantenimento previsti nel piano è opportuno che sia quantomeno coerente con quello del passato.
esperto	4.7	La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?

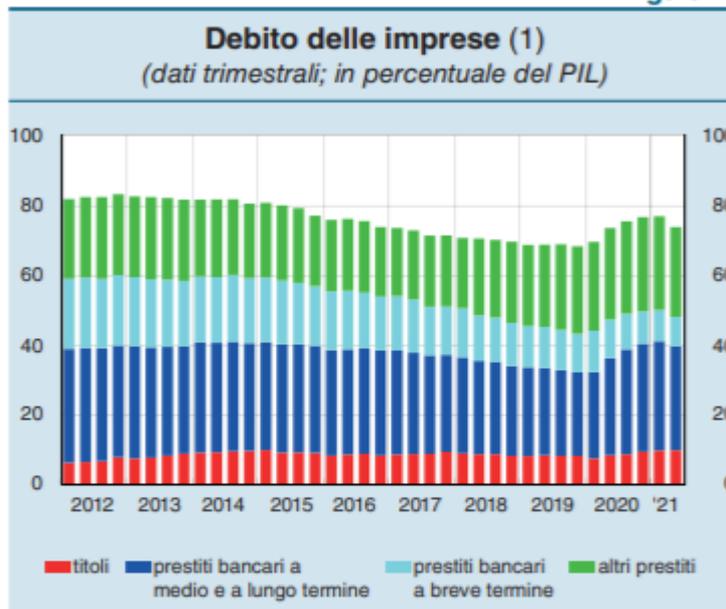
# PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI

Informativa a cura:		Quesito
esperto	4.8	È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti?
	4.8.1	la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico;
	4.8.2	è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.
Imprenditore (consulente)	4.9	Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?
Imprenditore (consulente)	4.10	Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?
Imprenditore (consulente)	4.11	La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici. Essa può avere luogo:
	4.11.1	attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi <sup>19</sup> e di rigiro del magazzino <sup>20</sup> . I tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata;
	4.11.2	deducendo dai flussi così determinati gli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte;
	4.11.3	portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste;
	4.11.4	per semplicità, in luogo di quanto sopra indicato, le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa. In tal caso occorre comunque: (i) verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario); (ii) portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste; (iii) tenere conto della dismissione di cespiti e delle operazioni straordinarie programmate.
Imprenditore (consulente)	4.12	È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali. Su di esse si innesteranno le proposte alle parti interessate di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano.

# 2021: ANDAMENTO DEBITO E DEPOSITI DELLE IMPRESE

Nel secondo trimestre dell'anno il debito delle società non finanziarie italiane è diminuito rispetto al periodo precedente, raggiungendo il 74,1 per cento del PIL (112,3 nell'area dell'euro; fig. 25). La liquidità detenuta dalle imprese su depositi e conti correnti continua a rimanere su livelli elevati sebbene inferiori al primo trimestre. Questi andamenti hanno determinato un saldo finanziario positivo.

Figura 25



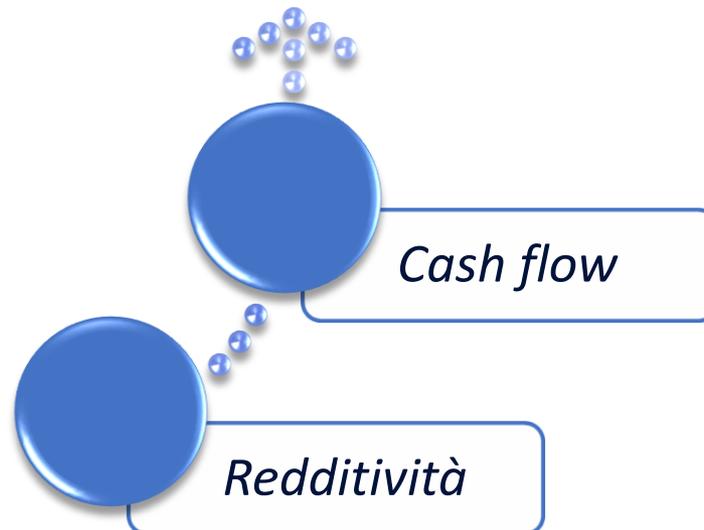
Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia e Istat.  
(1) Per il debito (comprensivo dei prestiti cartolarizzati), consistenze di fine trimestre; per il reddito, flussi cumulati su 4 trimestri. I dati dell'ultimo periodo sono provvisori.



## 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*

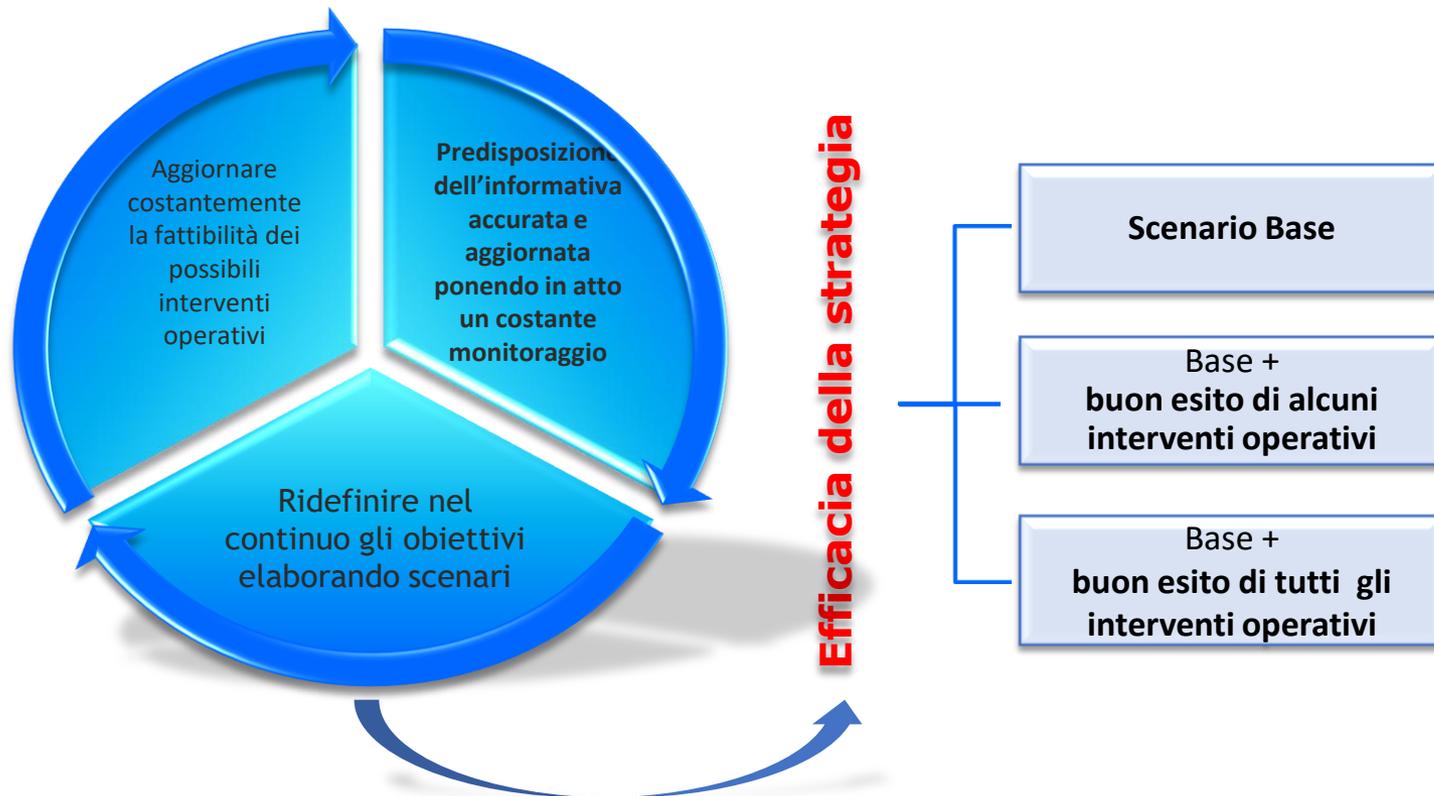


# LINEE GUIDA EBA IN MATERIA DI CONCESSIONE E MONITORAGGIO DEL CREDITO

## Prestiti a microimprese e piccole imprese

Nel valutare il merito creditizio del cliente, gli enti dovrebbero porre enfasi su una ***stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente***, e non sulla garanzia reale disponibile.

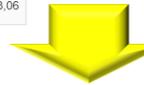
# IL MONITORAGGIO DELLA STRATEGIA



# CONCLUSIONI

# KEY PERFORMANCE INDICATORS

EQUILIBRIO ECONOMICO		31/12/2017	31/12/2016	EQUILIBRIO FINANZIARIO		31/12/2017	31/12/2016
<b>Margini Economici</b>				<b>Margini finanziari</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni		13.642.820,00 €	16.138.569,00 €	Margine di Tesoreria	✓	100.488,00 €	-85.502,00 €
Valore della produzione		13.826.674,00 €	16.529.811,00 €	Margine di disponibilità (CCN)	✓	981.128,00 €	786.736,00 €
EBITDA	📘	643.682,00 €	943.642,00 €	Posizione finanziaria netta		2.534.898,00 €	2.945.049,00 €
Risultato operativo (EBIT)	📘	372.355,00 €	673.153,00 €	<b>Indici di liquidità</b>			
Risultato ante imposte (EBT)		293.272,00 €	572.578,00 €	Quick Ratio (indice di liquidità primaria)	✓	1,03	0,97
Utile/Perdita d'esercizio		203.840,00 €	382.724,00 €	Current Ratio (indice di liquidità secondaria)	⚠️	1,33	1,23
<b>Indici di redditività</b>				<b>Indici di efficienza</b>			
Redditività del Capitale Netto (ROE)	✓	21,08%	✓	39,74%	Durata media dei crediti		68,12
Redditività del Capitale investito (ROI)	⚠️	7,81%	✓	12,98%	Durata media dei debiti		20,56
Redditività delle Vendite (ROS)	✗	2,73%	⚠️	4,17%	Durata media del magazzino		23,24
Rotazione del capitale investito (ROT)	✓	2,86	✓	3,11	Durata ciclo operativo		70,80
<b>EQUILIBRIO PATRIMONIALE</b>		31/12/2017	31/12/2016	<b>Copertura finanziaria (sostenibilità debiti)</b>			
<b>Margini patrimoniali</b>				EBIT/Oneri finanziari	✓	4,68	✓
Margine di Struttura	✓	176.847,00 €	✗	-31.827,00 €	MOL/PFN	⚠️	25,39%
Patrimonio netto tangibile	✓	965.260,00 €	✓	960.274,00 €	OF/MOL	✓	12,35%
<b>Indici di solidità</b>				PFN/MOL	⚠️	3,94	⚠️
Copertura immobilizzazioni	✓	2,24	✓	1,79	PFN/Ricavi	✓	18,58%
Indipendenza finanziaria	✓	0,20	⚠️	0,19			
Leverage	✓	4,93	⚠️	5,38			
Rapporto indebitamento totale (D/E)	⚠️	3,93	✗	4,38			
Rapporto indebitamento (PFN/PN)	✓	2,62	⚠️	3,06			



**Non solo moduli quantitativi**

Valutazioni Centrale Rischi

Valutazioni Bilancio

Questionario Qualitativo

Modulo Forward Looking

Esito Sistema di Allerta



# L'ANALISI PER INDICI E IL RENDICONTO FINANZIARIO

L'analisi del Rendiconto Finanziario assume un'importante valenza in quanto integra «l'analisi per indici e informa sulla capacità della gestione corrente di generare risorse adeguate a supportare i piani aziendali: **in sede consuntiva** consente di valutare la coerenza delle scelte effettuate, mentre, **in sede previsionale, supporta la valutazione della fattibilità finanziaria dei piani**, integrando previsioni economiche, previsioni di investimento e previsioni di finanziamento.

Il processo di analisi si propone in primis di valutare la capacità di autofinanziamento e la sua adeguatezza allo sviluppo sostenibile dell'attività aziendale, alla capacità dell'azienda di remunerare e rimborsare i finanziamenti accordati, senza pregiudicare le possibilità di sopravvivenza».\*

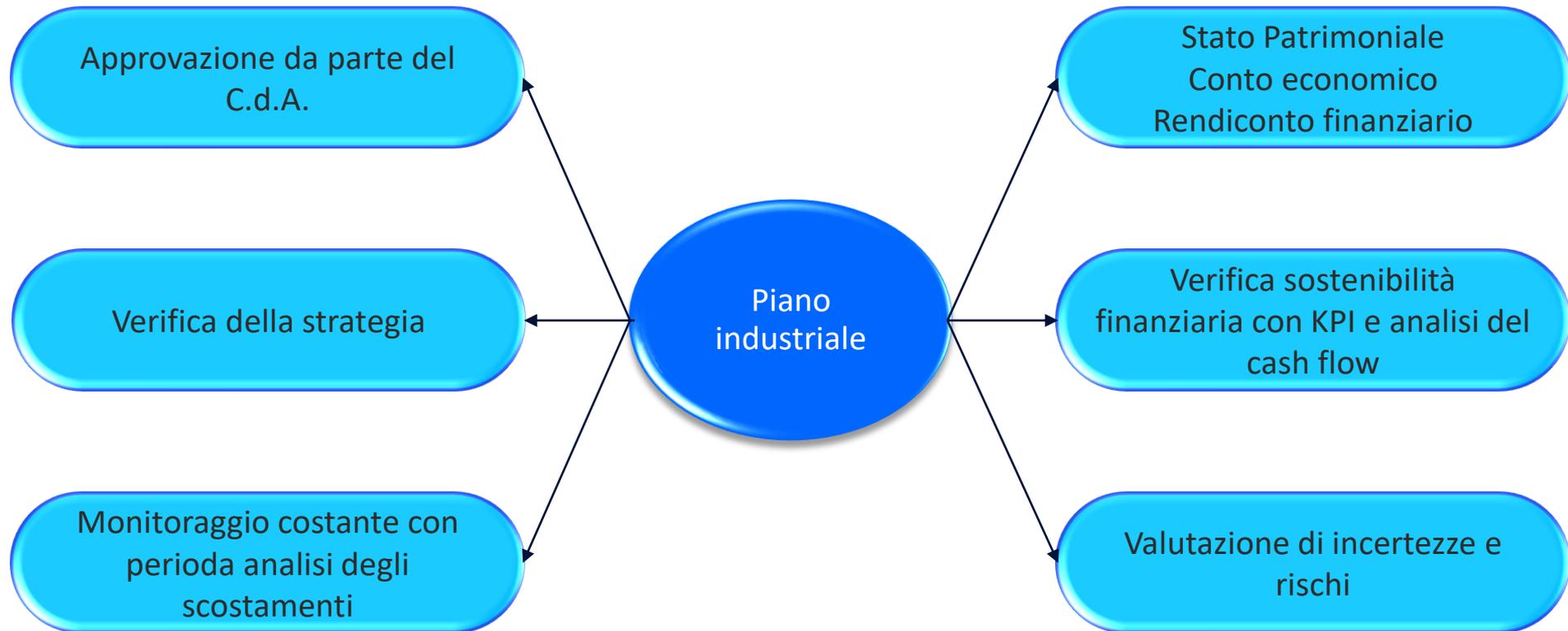
«Il Rendiconto Finanziario ha un ruolo centrale in quanto le maggiori criticità dei piani industriali delle imprese in crisi sono in genere rappresentati dalla sostenibilità del piano dal punto di vista finanziario. E' dal Rendiconto che il Revisore può verificare se la liquidità prodotta dalla gestione caratteristica è adeguata rispetto agli obiettivi per quanto riguarda gli investimenti e la richiesta di nuova finanza agli istituti di credito».\*\*

\*A. Tami, *Oltre la banca – Il Bilancio d'esercizio nel rapporto con gli interlocutori dell'azienda*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 339.

\*\* F. Bava, *La revisione del bilancio*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2019, p. 458.



# LA VERIFICA DEL PIANO INDUSTRIALE



# DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI

## Nuova vision organizzativa

La digitalizzazione dei processi consente una nuova visione dell'intera organizzazione

e di gestire tutte le attività in modo:

Integrato

Cooperativo

Efficace



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

## Punti di forza per le PMI

Maggior controllo da parte del titolare

Dati certi e aggiornati in tempo reale

Condivisione rapida delle informazioni

Velocizzazione del lavoro





ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

Brescia – 2 dicembre 2021

Commissione Consultiva Revisione Legale

# Grazie per l'attenzione

---

---

---

---

**Dott. Giuliano Soldi**  
**Commercialista e revisore legale**  
**Docente e formatore**