

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO NELL'OTTICA DELLA CONTINUITA' AZIENDALE

prof.ssa Anna Paola Micheli
Associato di Finanza Aziendale
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale





Sommario

- Premessa;
- Linee guida ai revisori
- Le fasi di verifica della continuità aziendale
- ➔ L'analisi economico-finanziaria
- La valutazione

Premessa

L'evoluzione dell'attuale quadro normativo in materia di vigilanza e controllo societario, unitamente al recepimento di standard internazionali, contabili e di revisione, obbligherà le imprese a rivedere radicalmente i propri sistemi informativi ed assetti organizzativi in materia di pianificazione e controllo interno.

In particolare, sarà sempre più richiesto agli organi di controllo interno (sindaci) e alla funzione di revisione contabile un approccio non più solo a consuntivo ma, necessariamente, previsionale orientato alla cultura della pianificazione e controllo e alla salvaguardia della capacità di generare un adeguato flusso di cassa.

Il tutto tenendo conto degli specifici ruoli, funzione, compiti e responsabilità di ciascun soggetto, come previsto dalla legge e dai principi professionali di riferimento.

Premessa

Gli aspetti che hanno caratterizzato l'ultimo decennio di crisi economica appena trascorso si concretizzano in una maggiore ed attenta analisi sullo stato di salute dell'impresa nonché il monitoraggio dei risultati scaturiti dagli accadimenti attuati in applicazione della normativa fallimentare.

Pertanto la crisi se da un lato ha confermato il **ruolo fondamentale del collegio sindacale e/o del revisore** legale, soprattutto nelle fasi prodromiche della crisi, dall'altro le sentenze dei Tribunali hanno accentuato le responsabilità soprattutto nel rispetto del requisito della continuità aziendale. Oggi più che mai un tema oggetto di particolare attenzione da parte degli organi di controllo sociale (in merito sentenze del Tribunale di Milano n. 1323 e 2043 del 2017).

Premessa

➤ L'art. 14, comma 1 del D.Lgs 14/2019, delle nuove norme sulla prevenzione della crisi di impresa, stabilisce che: *«gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, 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, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.»*

Linee guida ai revisori

Al fine di supportare gli organi di controllo in questa particolare fase di verifica il Consiglio Nazionale, nel luglio 2016, ha pubblicato le “Linee Guida per il Sindaco-Revisore alla luce degli ISA Italia” che, tra l’altro, contengono due schede particolarmente interessanti:

[Allegato 1 “Questionario relativo all’identificazione, comprensione e valutazione degli elementi di criticità sulla continuità aziendale”](#)

[Allegato 2 “Programma di lavoro relativo a procedure aggiuntive in presenza di dubbi significativi sulla continuità aziendale”](#)

A decorative graphic in the background consisting of a dark blue sphere at the top, a large black diamond shape in the center, and a light blue diamond shape overlapping it from the right. A thin yellow horizontal line is positioned below the title.

Linee guida ai revisori

Il collegio sindacale e/o il revisore legale hanno un ruolo fondamentale essendo preposti al controllo. Nello specifico, hanno la responsabilità di verificare costantemente il rispetto del requisito della *continuità aziendale*, ovvero della capacità dell'impresa di garantire la regolare prosecuzione della propria attività in ottica di lungo periodo.

La capacità dell'impresa di “continuare ad operare come entità in funzionamento” è ribadita dall'art. 2423-bis del c.c. “la valutazione delle voci deve essere fatta con prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività...”.

Linee guida ai revisori

Questo stesso aspetto è anche ripreso dal principio contabile nazionale OIC 11, mentre tra i principi di revisione è menzionato in ISA ITALIA 570. Tale ultimo principio tratta delle responsabilità del revisore nella revisione contabile, relativamente all'utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio.

Linee guida ai revisori

Più recentemente, invece, la Commissione controllo societario dell'ODCEC di Milano ha pubblicato il Quaderno n. 71 *“Il monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario – Guida in materia di sistemi di allerta preventiva”* che propone una definizione «aziendalistica» di crisi d'impresa poiché, quest'ultima, non è detto che comporti necessariamente un'insolvenza irreversibile o che conduca sempre ed inevitabilmente a questa.

Un'azienda può, infatti, affrontare momenti di difficoltà temporanea anche gravi ma non necessariamente degenerativi in uno stato di “insolvenza conclamata”. Sotto questo aspetto vengono illustrati i diversi momenti degli stadi della crisi

- **Primo stadio: incubazione** in cui si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza. Servirà un'adeguata verifica sugli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità aziendale da parte dell'organo di vigilanza: monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC.

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
Incubazione (fase ordinaria e fisiologica di declino)	Si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. Azioni organo di vigilanza: Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC.	Gravità/evoluzione rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i>).

- **Secondo stadio: maturazione** rappresenta il momento in cui si manifesta la crisi iniziando così ad intaccare le risorse aziendali con incremento dell'indebitamento. Azioni organo di vigilanza: Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC, valutazione congiunta con la direzione aziendale

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
<p>Maturazione (fase straordinaria di declino, fisiologica)</p>	<p>Si cominciano ad intaccare le risorse aziendali (la cassa, il patrimonio). Alert interno Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. Azioni organo di vigilanza: Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC, valutazione congiunta con la direzione aziendale.</p>	<p>Progressivi segnali all'esterno in ottica <i>backwardlooking</i> (lettura dei dati consuntivi, info bilancio). Gravità/evoluzione rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan, cash-flow prospettici</i>).</p>

- **Terzo stadio: crisi conclamata** si osservano gravi squilibri finanziari con conseguente ripercussione sulla fiducia di terzi. Coincide con questa fase anche la difficoltà finanziaria conclamata. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. Azioni organo di vigilanza: Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC, valutazioni critiche delle azioni progettate dalla direzione.

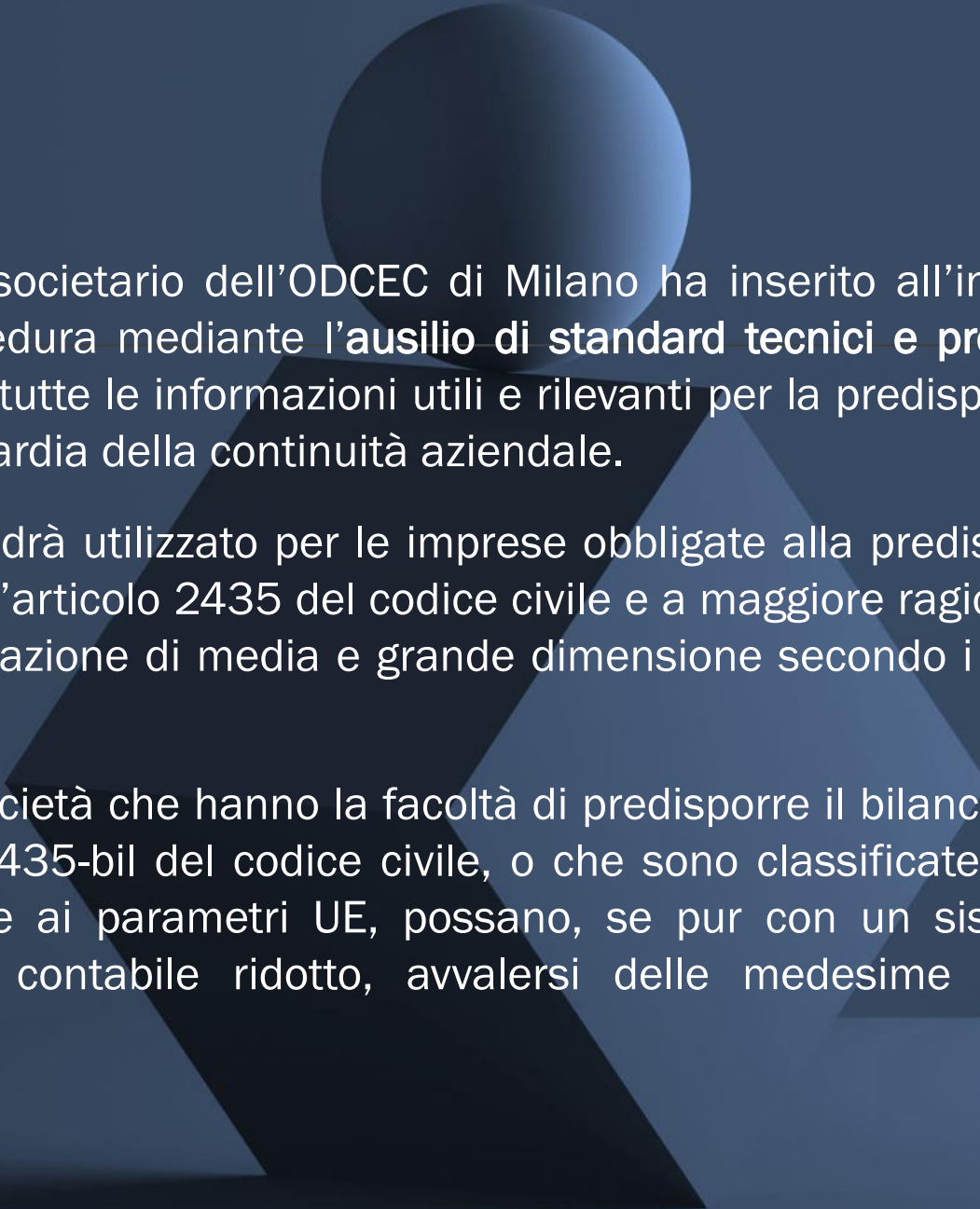
Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
<p>Crisi conclamata (fase straordinaria, reversibile)</p>	<p>Si osservano gravi squilibri finanziari, ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder. Coincide con questa fase anche la difficoltà finanziaria conclamata. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570. Azioni organo di vigilanza: Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC, valutazioni critiche delle azioni progettate dalla direzione.</p>	<p>Rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i>, <i>impairment test</i>). La valutazione affidabile da parte di terzi richiede potere accedere a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa (la qualità dell'info è decisiva). Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza.</p>

- **Quarto stadio: insolvenza reversibile** si raggiunge solo in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nel corso delle precedenti fasi. La valutazione da parte di terzi della reversibilità dell'insolvenza richiede l'accesso a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa che, invece, sono accessibili agli organi di vigilanza. Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza. Intervento di professionalità specialistiche esterne.

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
<p>Insolvenza reversibile (fase straordinaria)</p>	<p>Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570 con adozione strumento previsto dall'ordinamento per superamento crisi e recupero continuità aziendale.</p> <p>Azioni organo di vigilanza: Monitoraggio, analisi dinamica con Norma 11 PCCS del CNDCEC,</p> <p>Valutare Ricorso a istituti di composizione</p>	<p>Rilevabile lo stato d'insolvenza con valutazioni di dettaglio sul bilancio ma con approfondimenti su dati aggiornati e prospettici economico, finanziari e patrimoniali.</p> <p>La valutazione da parte di terzi della reversibilità dell'insolvenza richiede l'accesso a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa che, invece, sono accessibili agli organi di vigilanza.</p> <p>Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza.</p> <p>Intervento di professionalità specialistiche esterne.</p>

- **Quinto stadio: insolvenza conclamata** segna una crisi irreversibile che si rileva dallo stato d'insolvenza con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli squilibri.

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
Insolvenza conclamata (irreversibile)	Ricorso a istituti di composizione, liquidazione giudiziale, Cui si giunge in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nelle precedenti fasi.	Rilevabile lo stato d'insolvenza con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli squilibri. La manifestazione esteriore dell'inadempimento delle obbligazioni sono evidenti e rilevabili anche dai terzi.



La Commissione controllo societario dell'ODCEC di Milano ha inserito all'interno del quaderno una proposta operativa di procedura mediante l'**ausilio di standard tecnici e professionali** di riferimento nell'analisi e valutazione di tutte le informazioni utili e rilevanti per la predisposizione di un sistema di allerta preventiva a salvaguardia della continuità aziendale.

Tale protocollo operativo andrà utilizzato per le imprese obbligate alla predisposizione del bilancio in forma ordinaria ai sensi dell'articolo 2435 del codice civile e a maggiore ragione anche per le imprese che rientrano nella classificazione di media e grande dimensione secondo i parametri convenzionale della UE.

Nulla toglie che anche le società che hanno la facoltà di predisporre il bilancio in forma abbreviata, ai sensi del novello articolo 2435-bil del codice civile, o che sono classificate come aziende piccolo o media dimensione, in base ai parametri UE, possano, se pur con un sistema organizzativo e di rilevazione amministrativo contabile ridotto, avvalersi delle medesime procedura delle sorelle maggiori.

Il rischio di continuità aziendale secondo il principio di revisione 570 può essere identificato attraverso una serie di indicatori (gestionali, finanziari, ecc.) che possono avere un'utile funzione segnaletica:


1) Indicatori finanziari:

- Deficit patrimoniale o capitale circolante netto negativo;
- Incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- Incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- Rifiuto di linee di credito da parte di banche o fornitori;
- Venir meno del sostegno finanziario da parte di finanziatori;
- Incapacità di ottenere nuovi finanziamenti.



2) Indicatori gestionali:

- Incapacità di evadere gli ordini;
- Perdita di clienti chiave, di contratti o concessioni importanti;
- Difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori
- Impegni a lungo termine economicamente non convenienti.

The background features a dark blue gradient. At the top center is a light blue sphere. Below it is a large, stylized arrow shape pointing to the right, composed of several overlapping geometric shapes in shades of blue and black.

Le sette fasi che compongono la procedura operativa sono da considerarsi sequenziali e costituiscono un ordinato e standardizzato sistema di raccolta, analisi e valutazione delle informazioni disponibili, in base ai dati contabili (fonti interne) ed extracontabili (fonti esterne).

La procedura operativa si compone quindi:

1. adeguata verifica;
2. raccolta ed organizzazione dei dati;
3. review contabile;
4. analisi andamentale;
5. analisi economico-finanziaria;
6. analisi qualitativa
7. valutazione finale.

Fase 1- Adeguata Verifica

Le Norme di comportamento elaborate dal CNDCEC stabiliscono (Norma 11.1. Prevenzione ed emersione della crisi) che “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 che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell’impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento”.

Inoltre, il collegio sindacale può chiedere chiarimenti all’organo di amministrazione e, se del caso, sollecitare lo stesso ad adottare opportuni gli provvedimenti. Il collegio sindacale è tenuto a vigilare attentamente sulle azioni correttive e piani di riequilibrio posti in essere dagli amministratori a prevenzione della crisi d’impresa e salvaguardia della continuità aziendale, “effettuando controlli e ispezioni tanto più mirati quanto più evidenti siano i segnali di crisi.

Tali informazioni devono essere richieste ogni qualvolta elementi segnaletici premonitori e anomalie rilevanti (early warning), provenienti da fonti esterne o interne, inducono gli organi di controllo interno a ritenere necessaria una verifica del presupposto di continuità aziendale e un aggiornamento del rating atteso sulla probabilità d’insolvenza.

Fase 1- Adeguata Verifica

Ai fini operativi del monitoraggio proattivo del rischio d'insolvenza, gli elementi segnaletici oggetto d'osservazione da parte degli organi di controllo interno possono essere opportunamente raggruppati in 7 categorie

- anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali non finanziarie;
- anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari (compreso enti assicurativi), riscontrabili in Centrale dei Rischi o altre banche dati segnalatrici;
- anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali;
- anomalie contabili e di bilancio riscontrabili in bilanci, situazioni contabili o altri rendiconti o scritture contabili;
- anomalie gestionali ovvero dalle politiche operative, relative alle diverse aree gestionali, messe in atto dagli amministratori e dal management aziendale;
- anomalie erariali ovvero nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali.
- anomalie da eventi pregiudizievoli ovvero ipoteche giudiziarie, pignoramenti, decreti ingiuntivi, protesti o altri eventi indicatori di inadempimenti contrattuali

Fase 1- Adeguata Verifica

In particolare, l'insorgenza non occasionale e ripetuta in un arco temporale di almeno un semestre di un numero ritenuto significativo dei suddetti indicatori segnaletici deve ritenersi condizione sufficiente per verificare il presupposto della continuità aziendale ed aggiornare il giudizio (rating sulla probabilità d'insolvenza).

Gli organi di controllo interno saranno tenuti a richiedere agli organi amministrativi e di direzione della società, almeno ogni trimestre, la segnalazione delle anomalie rilevanti verificate durante il periodo di osservazione in corso (segnalazione periodica delle anomalie di gestione), sulla base di un modulo opportunamente predisposto, riportante almeno gli indicatori segnaletici.

Fase 2- Raccolta dati

Sulla base della valutazione preliminare degli indici segnaletici saranno tenuti a richiedere agli organi di amministrativi e di direzione della società tutte le informazioni, standard e integrative, necessarie ad avviare la procedura di allerta interna.

A tal riguardo, gli organi di controllo interno dovranno predisporre una precisa check-list (definita anche *Information request list*) di tutti i dati necessari ad un'accurata analisi e valutazione della probabilità d'insolvenza (*probability of default*) e a supporto del loro autonomo e ragionevole giudizio sulla permanenza del presupposto di continuità aziendale e rischio d'insolvenza (rating d'impresa).

Unitamente alla *Information request list*, gli organi di controllo interno dovranno ottenere la *Management Representation Letter* (ai sensi degli artt. 1227 e 2409 del CC), ovvero la lettera di assunzione di responsabilità da parte della direzione aziendale in merito alle informazioni trasmesse e alla relativa documentazione a supporto.

Fase 2- Raccolta dati

Sulla base dei dati raccolti e delle informazioni ottenute dagli organi amministrativi e di direzione, gli organi di controllo interno creano un database generale, organizzando opportunamente i dati per set informativi, ovvero natura e sottocategoria temporale (directory e sub-directory):

- dati andamentali, esercizio n-4, esercizio n-3, ...
- dati economico-finanziari, esercizio n-4, esercizio n-3,...
- dati qualitativi, esercizio n-4, esercizio n-3, ...

La fase di raccolta e organizzazione dei dati si conclude con la predisposizione del dossier elettronico (ed eventualmente cartaceo), che costituisce la base probatoria e di riscontro del processo di allerta attivato dagli organi di controllo interno. In merito alle regole e standard di riferimento per la corretta predisposizione del dossier elettronico si rinvia ai principi di revisione ISA Italia.

Fase 3- Review Contabile

Per attività di **review contabile** si intende l'attività prodromica all'analisi e alla valutazione dei dati contabili, finalizzata a supportare le valutazioni professionali in merito alla continuità aziendale e rischio d'insolvenza (rating d'impresa). Essa si sostanzia nella normalizzazione, riclassificazione e rettifica dei dati contabili acquisiti nella fase di raccolta sulla base della Information request list.

La review contabile rappresenta una tipica attività di revisione contabile e come tale deve essere svolta ai fini dell'applicazione dei relativi standard di riferimento. A tal fine, l'organo di controllo interno (sindaco) e il revisore (nell'ambito delle sue funzioni), nello svolgimento delle loro attività di normalizzazione, riclassificazione e rettifica dei dati contabili oggetto del framework informativo, faranno riferimento ai principi di revisione ISRE 2400 e 2410.

L'attività di review contabile deve considerarsi attività propedeutica fondamentale ed indispensabile per una corretta ed affidabile valutazione della probabilità d'insolvenza e del conseguente giudizio sulla permanenza del presupposto di continuità aziendale e rischio d'insolvenza.

Oggetto dell'attività di review dovrebbero essere **9 elementi quantitativi** desunti dalle risultanze contabili che ai fini dell'analisi sono ritenute fondamentali (KPI – Key Performance Indicatori):

Fase 3- Review Contabile

1. Capitale fisso tangibile rettificato

Inteso come il valore delle immobilizzazioni materiali iscritte in bilancio al netto delle rivalutazioni effettuate (Fondo di rivalutazione).Le principali normalizzazioni riguardano:

- l'imputazione delle operazioni di leasing (operativo e finanziario) secondo il principio contabile IFRS 17, ovvero, quando non già applicato, del principio finanziario, che privilegia la sostanza sulla forma. Nello specifico, sarà necessario imputare nell'attivo patrimoniale, tra le immobilizzazioni materiali, anche il valore nominale dei beni acquisiti in leasing (prezzo d'acquisto del bene), al netto del fondo ammortamento per i canoni in linea capitale già pagati (quest'ultimo evidenziato separatamente), e contemporaneamente nel passivo patrimoniale il debito finanziario nei confronti delle società di leasing.
- l'imputazione di costi capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali non aventi un proprio mercato secondario, come tipicamente nel caso di marchi, brevetti, disegni industriali ed in generale opere d'ingegno. Questa categoria di costi, seppur correttamente imputati in applicazione dei principi contabili e norme di legge, dovranno essere opportunamente evidenziati e nel caso, stornati al risultato economico di periodo. Tra questi costi rientrano sicuramente le spese e gli oneri finanziari, le spese di sviluppo, quando non giustificati da successivi incrementi di fatturato e conseguenti nuovi investimenti materiali (fase di industrializzazione ed implementazione produttiva), e ogni altra categoria di costo la cui capitalizzazione non sia motivata dalla necessità di costituire un'attività avente un prezzo di realizzo.

Fase 3- Review Contabile

2. Capitale circolante operativo

Inteso come somma algebrica di scorte di magazzino (prodotti finiti e semilavorati, materie prime, merci), crediti e debiti commerciali a breve termine, crediti e debiti diversi a breve termine, ratei e risconti attivi e passivi. Le principali normalizzazioni riguardano i crediti e debiti diversi, escludendo le voci extra-gestionali (ad esempio, nei confronti di soci o amministratori per trasferimenti non inerenti il loro incarico) o quelle non specificatamente riscontrabili in contabilità.

Fase 3- Review Contabile

3. Immobilizzazioni finanziarie

Intese come somma algebrica delle partecipazioni in società controllate e collegate, crediti finanziari a medio-lungo termine e crediti commerciali e diversi a medio-lungo termine compreso i crediti di dubbia esigibilità o in contenzioso). Le principali normalizzazioni riguardano:

- la posizione infragruppo, intesa come crediti e debiti e relativi costi e ricavi nei confronti di tutte le società controllate e collegate, con esplicita enucleazione dei crediti e debiti aventi effettiva natura commerciale da quelli che sono da considerarsi, per differenza, a natura finanziaria.
- la valutazione al fair value delle partecipazioni detenute, con eventuale rettifica di valore quando si ritenga la perdita durevole e non recuperabile (impairment test, in applicazione dell'OIC 9).

Fase 3- Review Contabile

4. Patrimonio netto tangibile rettificato

Inteso come il capitale netto contabile risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio diminuito delle immobilizzazioni immateriali, che non presentano un valore di realizzo e dal fondo rivalutazione sulle immobilizzazioni materiali e finanziarie.

5. Posizione Finanziaria Netta (PFN)

Intesa come somma delle passività finanziarie (debiti verso banche ed altre società finanziarie, sia a breve che a medio lungo termine, e prestiti obbligazionari non subordinati) al netto delle disponibilità liquide (saldi attivi di conto corrente, depositi vincolati e valori in cassa).

Fase 3- Review Contabile

6. Margine Operativo Lordo (MOL)

Inteso come differenza tra il valore della produzione e tutti i costi operativi, ad eccezione di ricavi e oneri diversi. Conformemente a quanto indicato al punto 1, lettera a), tra i costi per godimento di beni di terzi andranno normalizzati i costi per canoni di leasing, in funzione dell'applicazione del metodo finanziario (IFRS 17). Nello specifico, sulla base dei dati desumibili dai singoli contratti in essere, il canone di leasing andrà ripartito nelle sue due componenti: la quota capitale e la quota interessi. La quota capitale andrà assimilata ad una quota di ammortamento e rettificherà il relativo fondo ammortamento, imputato nel passivo patrimoniale. La quota interessi sarà portata in incremento degli oneri finanziari.

7. Oneri finanziari netti

Intesi come somma algebrica tra oneri e proventi finanziari. Andranno incrementati della quota interessi delle operazioni di leasing (finanziarie ed operative) e degli oneri capitalizzati che, conseguentemente, andranno rettificati nell'attivo patrimoniale per pari importo.

Fase 3- Review Contabile

8. Imposte e Tasse

Intese come imposte e tasse effettivamente pagate nell'esercizio. Esse andranno rettificate in funzione dell'utilizzo del fondo imposte e tasse, se esistente.

9. Impegni e rischi

In nota integrativa andranno specificati, sulla base delle evidenze delle segnalazioni in Centrale dei Rischi, tutti gli impegni verso terzi e di terzi (garanzie rilasciate e ricevute), con specifica distinzione tra garanzie personali e garanzie reali. In particolare, andranno indicata i "rischi di regresso per crediti commerciali scontati o anticipati da banche o società di factoring".

Fase 4 – Analisi Andamentale

Il set informativo è costituito da:

- l'intera documentazione contrattuale verso banche ed altre società finanziarie per operazioni di affidamento a breve e medio-lungo termine; operazioni di leasing e factoring; assicurazione su crediti ed altre operazioni negoziali, aventi un impatto diretto o indiretto sulla posizione finanziaria netta (PFN) o sul capitale circolante operativo (CCO). Queste ultime due grandezze contabili sono da considerare i due fattori discriminanti di maggior influenza sulla probabilità d'insolvenza e sul relativo rischio, poiché influiscono in modo diretto sulla variabilità della distribuzione temporale dei flussi di cassa aziendali (saldi entrate e uscite e relative scadenze);
- le ultime 48-60 segnalazioni della Centrale dei Rischi, fino all'ultima disponibile, da richiedere a mezzo P.E.C. direttamente ad una delle filiali della Banca d'Italia, utilizzando l'apposito modulo scaricabile dal sito istituzionale (Accesso dati alla Centrale dei Rischi);
- le visure presso fornitori di business Information services di accertata affidabilità, inerenti eventi pregiudizievoli (decreti ingiuntivi, pignoramenti, ipoteche giudiziarie) e anomalie nei pagamenti dei debiti di fornitura.

Fase 4 – Analisi Andamentale

La verifica sulla documentazione contrattuale

Sulla base della documentazione contrattuale (lettere di affidamento, capitolati, piani d'ammortamento, quietanze, fogli informativi periodici, contratti di garanzia) andrà ricostruita l'intera struttura degli affidamenti in essere (intesa come fidi accordati, fidi utilizzati, forme tecniche d'utilizzo, condizioni negoziali ovvero tassi d'interesse applicati, commissioni e spese, garanzie ricevute e concesse), riscontrata con le segnalazioni della Centrale dei Rischi e con le scritture contabili (libro giornale e libro mastro).

Fase 4 – Analisi Andamentale

La verifica delle componenti di capitale circolante operativo e delle anomalie connesse

Contestualmente, andrà effettuata una verifica di tutte le componenti di capitale circolante operativo (crediti e debiti commerciali, crediti e debiti diversi, magazzino, ratei e risconti attivi e passivi) e delle eventuali loro anomalie (ritardati pagamenti o insoluti su debiti di fornitura, insoluti o ritardati incassi su crediti di fornitura, giacenze di magazzino anomale o non più commercializzabili, ratei e risconti non giustificabili, crediti o debiti diversi non più esigibili).

Con la l'analisi approfondita e comparata di tutte le componenti della PFN e del CCO, sarà possibile ricostruire la dinamica del fabbisogno di capitale operativo e delle principali fonti di finanziamento esterno (bancario e non), evidenziando tutte le eventuali anomalie e criticità di significativo impatto sulla probabilità di insolvenza e sul relativo rischio.

Fase 5 – Analisi Economico-Finanziaria

Fonte fondamentale per l'analisi economico-finanziaria è il bilancio (d'esercizio e consolidato), inteso come documento informativo aziendale, costituito dallo stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa, e corredato dalla relazione sulla gestione, dalla relazione del collegio sindacale e dalla relazione dei revisori, quando previste dalla normativa civilistica. Ad integrazione del principale documento di comunicazione finanziaria, gli organi di controllo interno devono poter disporre dettagliatamente delle situazioni contabili riepilogative dei saldi di libro mastro e di ogni altra scrittura elementare, cronologica o sistematica necessaria ad una corretta, coerente e consapevole valutazione sulla probabilità di insolvenza (giudizio di merito).

Fase 5 – Analisi Economico-Finanziaria

Obiettivo principale dell'analisi è di verificare, sia ex post che ex ante, in presenza di un'adeguata struttura patrimoniale (equilibrio patrimoniale), la capacità della gestione aziendale di generare un adeguato flusso di cassa. Quest'ultimo deve essere tale da garantire una crescita economica coerente con gli obiettivi strategici (equilibrio economico) e la piena sostenibilità finanziaria (equilibrio finanziario). Gli organi preposti al controllo interno dovranno periodicamente (almeno su base trimestrale) monitorare gli indici finanziari che costituiscono gli early warning contabili, quest'ultimi calcolati sulla base di situazioni contabili infra-annuali, confrontandoli con la serie storica (almeno triennale) avente uguale periodicità.

An abstract graphic featuring a dark blue sphere at the top center, balanced on a dark blue, three-dimensional geometric base that resembles a stylized human figure or a complex structure. The background is a gradient of dark blue.

Equilibrio economico

Il concetto di «equilibrio economico» di una organizzazione è strettamente correlato alla capacità di generare profitti duraturi nel tempo. Questo implica una gestione accurata delle entrate e delle spese aziendali, al fine di garantire una redditività adeguata e una crescita sostenibile in ottica di lungo periodo.

An abstract graphic featuring a dark blue sphere at the top center, positioned above a large, dark blue, stylized human figure. The figure is composed of geometric shapes, including a large triangle forming the torso and a smaller triangle forming the head. The background is a gradient of dark blue.

Equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario, di tipo dinamico, riguarda la capacità di assicurare l'adeguata copertura dei fabbisogni finanziari che si manifestano in via ricorrente per effetto del susseguirsi delle operazioni di gestione e, quindi, alla disponibilità di risorse finanziarie (*liquidità*) tali da far fronte agli impegni assunti senza ricorrere in misura elevata all'indebitamento compromettendo, in tal modo, l'equilibrio strutturale.

An abstract graphic featuring a dark blue sphere at the top center, a large dark blue diamond shape in the middle, and a light blue diamond shape overlapping it from the right. A thin yellow horizontal line is positioned below the sphere and above the text.

Equilibrio patrimoniale

L'equilibrio patrimoniale, di tipo strutturale, concerne l'ambito della *solidità*, nell'ottica di lungo periodo, e si rivela nella sincronizzazione tra investimenti e fonti di finanziamento misurando l'attitudine a bilanciare la consistenza e la composizione delle fonti di finanziamento con la consistenza e la composizione degli impieghi.

Fase 5 – Analisi Economico-Finanziaria

La procedura di analisi economico-finanziaria deve rispettare, a prescindere dal fatto che sia effettuata su base storica o prospettica, i seguenti standard metodologici:

- **differenziazione per tipologia di soggetto:** forma giuridica, dimensione, settore merceologico, area geografica, tipologia di bilancio prodotto (bilancio ordinario, abbreviato, consolidato), di macro-attività economica (società industriale, commerciale, di servizi, di costruzione, immobiliare, finanziaria) e tipologia di ciclo produttivo (a ciclo continuo o su commessa);
- **calcolo dei principali indicatori economico-finanziari** in maniera omogenea per bilanci storici e prospettici, evitando cambiamenti nelle voci contabili utilizzate tra un anno e l'altro, in modo da mantenere uniformità negli algoritmi di calcolo;
- ottica rivolta alla **realizzazione di indicatori prudenziali** in grado di fornire una misura predittiva del profilo di rischio economico-finanziario dell'impresa, coerente con il proprio sistema economico di riferimento (settore e area geografica), attuale e prospettico.



Gli standard metodologici dell'analisi economico-finanziaria

Lo schema di analisi complessiva deve essere articolato in macro-aree (*block analysis*), che permettano di esaminare, in modo sequenziale e coerente, i seguenti aspetti chiave della gestione aziendale:

- ❖ **crescita economica:** con particolare riferimento alle prospettive del settore merceologico di riferimento (analisi forward-looking);
- ❖ **volatilità dei flussi economici (redditi) e finanziari (cash flow):** in particolare, a parità di altre condizioni, un'elevata volatilità dei flussi di reddito e di cassa è sintomo di elevato rischio d'impresa. Ciò implica un maggiore dotazione capitale di rischio (risk capital) e, conseguentemente, un livello di capitalizzazione tangibile effettivo più elevato per far fronte alle perdite inattese (tipicamente per quelle imprese con cicli produttivi medio lunghi e capitali intensive).

Gli standard metodologici dell'analisi economico-finanziaria

- ❖ **struttura operativa ed efficienza generale:** a tal riguardo, bisognerà indagare sulla dinamica dei ricavi di vendita (variabile esogena per eccellenza) e sulla composizione quali-quantitativa dei costi (variabili endogene), evidenziando, in particolare, il valore della leva operativa e del margine di sicurezza (break-event point analysis).
- ❖ **autofinanziamento (cash flow), redditività e qualità degli utili:** bisognerà verificare la consistenza del margine operativo lordo sui ricavi di vendita e, in particolare, rispetto agli oneri finanziari netti. Verificare che, nel medio-lungo periodo, il grado di autofinanziamento sia sufficiente a garantire una crescita economica coerente con gli obiettivi di sviluppo dell'impresa e con il suo piano degli investimenti.
- ❖ **sostenibilità del servizio del debito** (oneri finanziari e rate di debito in scadenza entro il successivo esercizio) **e del carico erariale** (imposte e tasse e contributi), quest'ultimi definibili come impegni finanziari inderogabili. In particolare, dovrà essere calcolato il **Debt-Service Coverage Ratio (DSCR)** sia su base storica che prospettica avendo evidenza dei casi in cui tale indice risulti minore di 1,1 (soglia ritenuta di massima tolleranza).

A decorative graphic featuring a dark blue sphere at the top center, resting on a dark blue diamond shape. The diamond is set against a background of lighter blue geometric shapes, including a large triangle pointing downwards and a smaller triangle pointing upwards. The overall design is minimalist and modern.

Gli standard metodologici dell'analisi economico-finanziaria

❖ **struttura finanziaria:** intesa quale livello di capitalizzazione effettivo e di composizione temporale del debito: in particolare, andrà valutata l'adeguatezza del patrimonio netto tangibile rettificato rispetto alla composizione e alla dinamica prospettica del capitale investito (piano degli investimenti), nonché alla quantità e alla composizione temporale del debito finanziario.

Gli standard metodologici dell'analisi economico-finanziaria

❖ **equilibrio finanziario e liquidità:** in particolare, andrà analizzata con massima attenzione la dinamica del fabbisogno del capitale circolante operativo nelle sue principali componenti cicliche (ciclo del magazzino, ciclo dei crediti commerciali e diversi, ciclo dei debiti commerciali e diversi). Dall'analisi comparativa, statica e dinamica, dei giorni di magazzino e di dilazione media concessa e ottenuta da clienti e fornitori, è possibile risalire al grado liquidità generato o assorbito mediamente dalla gestione corrente. Un esempio di relazione del revisore

L'analisi degli equilibri economico-finanziari

Un esempio di relazione

Fase 6 – Analisi Qualitativa

Scopo dell'analisi qualitativa è quello di integrare le informazioni già elaborate mediante l'analisi andamentale ed economico-finanziaria, attraverso un esame approfondito:

- delle caratteristiche strutturali ed evolutive del mercato di riferimento;
- del posizionamento competitivo rispetto alla concorrenza;
- del livello di trasparenza informativa dell'impresa;
- delle caratteristiche del management e dei comportamenti da esso tenuti;
- della manifestazione di eventi rischiosi interni o esterni all'azienda;
- della storia e della tradizione aziendale, dell'organizzazione dei sistemi gestionali e informativi, con particolare riferimento ai sistemi di tesoreria e controllo di gestione.

L'analisi qualitativa permette agli organi di controllo interno ed al revisore di avere una migliore comprensione dell'attività aziendale (intesa come strategie e politiche gestionali), della sua struttura imprenditoriale e manageriale, del sul piano di sviluppo e delle fonti di copertura finanziaria.

Fase 7 – Valutazione Finale

Nella relazione finale, devono essere richiamate le fonti informative e documentali utilizzate, le procedure e metodologie d'indagine e gli standard professionali di riferimento.

La relazione finale si conclude con il rating complessivo sul rischio d'insolvenza inteso quale giudizio soggettivo, responsabile e consapevole dell'organo di controllo circa la probabilità d'insolvenza e la permanenza o meno del presupposto di continuità aziendale.

- Esempio di valutazione del rischio



Grazie per l'attenzione