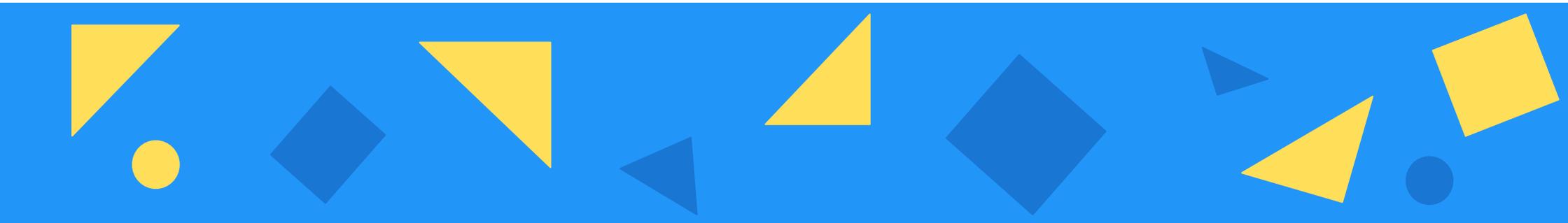


# Ciclo di Webinar

AREA FISCALE



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI

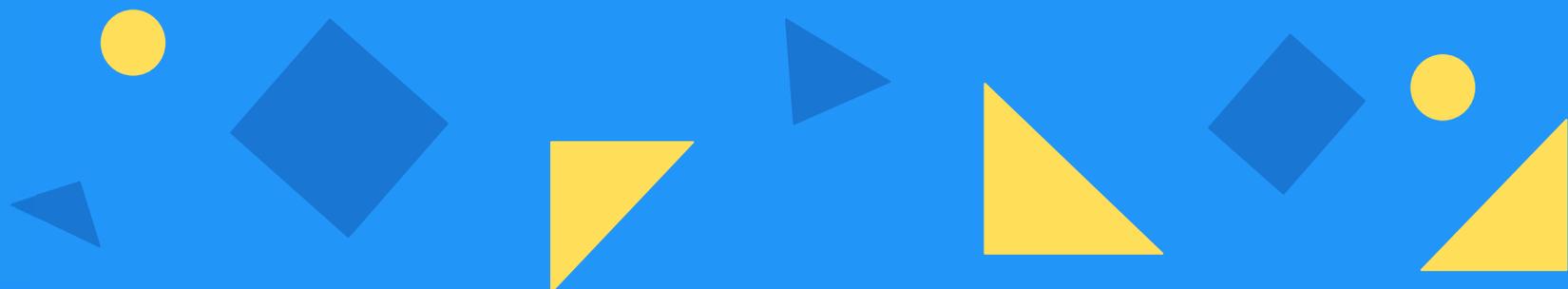


# Rapporti tra imprese e banche Il ruolo del commercialista

Augusto Gilioli



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI



# IMPRESE GOVERNANCE E BANCHE

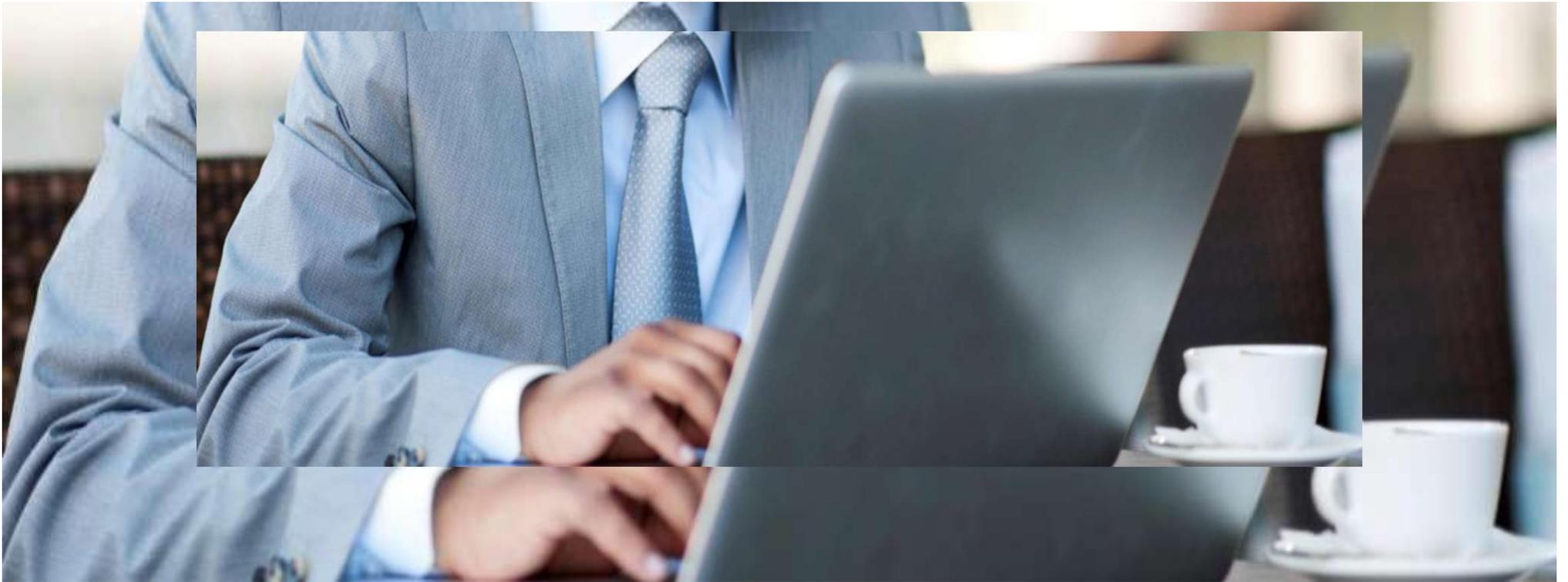
GOVERNANCE AZIENDALE E ACCESSO AL CREDITO

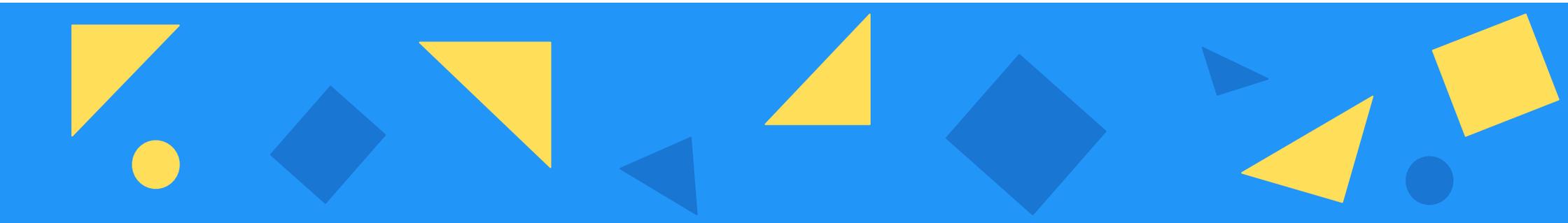
LE NUOVE VITE DEL BILANCIO E DEL COMMERCIALISTA:

- Autovalutazione dell'azienda come strumento di governance;
- La nuova funzione del bilancio;
- Prevenzione e controllo
- I rapporti con gli istituti di credito



Perché è necessario implementare un efficiente sistema di monitoraggio e autovalutazione aziendale?





# IMPRESE E SOCIETÀ

## PARTIAMO DALLA LEGGE



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI



# IMPESE INDIVIDUALI E SOCIETÀ

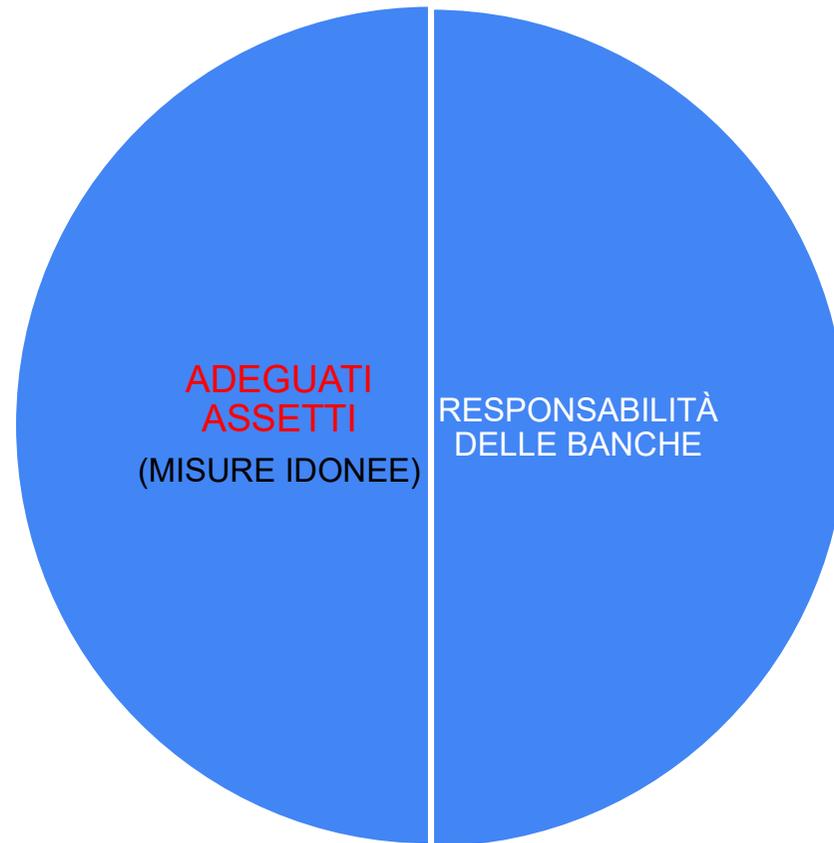
## TUTTE LE IMPRESE - Art. 3 DLgs. 14/2019 CCII

L'imprenditore **individuale** deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

L'imprenditore **collettivo** deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.



# IL CODICE DELLA CRISI



# AZIENDE E AMMINISTRATORI

- 2257 - **S.S.**
- 2380 **BIS**, 2409  
**NOVIES - S.p.A.**
- 2475 – **S.r.l.**

La **gestione dell'impresa** si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'art. 2086 secondo comma

**Spetta esclusivamente agli amministratori**, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale.



# AZIENDE E AMMINISTRATORI

**2476 CC – S.r.l.**

**Sulla falsariga di art.  
2394 per le S.p.A.**

- Gli amministratori **rispondono verso i creditori sociali** per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla **conservazione dell'integrità' del patrimonio sociale**.
- L'azione puo' essere proposta dai **creditori** quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti.
- La **rinunzia** all'azione da parte della società **non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali**.



# AZIENDE E AMMINISTRATORI

## QUANTIFICAZIONE DEL DANNO ART. 2486 CC (SRL)

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



# AZIENDE E AMMINISTRATORI

## QUANTIFICAZIONE DEL DANNO ART. 2486 CC (SRL)

**DATA VERIFICA CAUSA  
SCIoglimento DELLA SOCIETÀ**



**DEFICIT PATRIMONIALE**

**-3.000**



**DATA APERTURA DELLA  
PROCEDURA**



**DEFICIT PATRIMONIALE**

**-8.000**



**RESPONSABILITA' DELL'AMMINISTRATORE = 5.000**



# L'ORGANO DI CONTROLLO E IL REVISORE ESTERNO



# AZIENDE E ORGANI DI CONTROLLO

**FIGURE DIFFERENTI – UNICA MISSIONE?**

**SINDACI**

**ENDOSOCIETARIO**

**REVISORI**

**ESTERNI ALLA SOCIETÀ**



# AZIENDE E ORGANI DI CONTROLLO

Per le imprese soggette alle procedure di allerta, l'**organo di controllo** e il **revisore**, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di:

verificare che gli amministratori valutino costantemente:

- adeguatezza degli assetti
- equilibrio economico-finanziario
- prevedibile andamento della gestione

segnalare immediatamente all'organo amministrativo l'eventuale esistenza di fondati indizi della crisi



# AZIENDE E ORGANI DI CONTROLLO

**Viene introdotto un nuovo tipo di controllo  
che si aggiunge al precedente**

**CONTROLLO  
EX-POST**

**CONTROLLO  
PREVENTIVO**



# ORGANI DI CONTROLLO

OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE

## INTERNA informale

- **Incubazione** della crisi
- **Inefficienze** gestionali e **indizi** di crisi potenziale
- **Segnalazione tempestiva** all'organo amministrativo

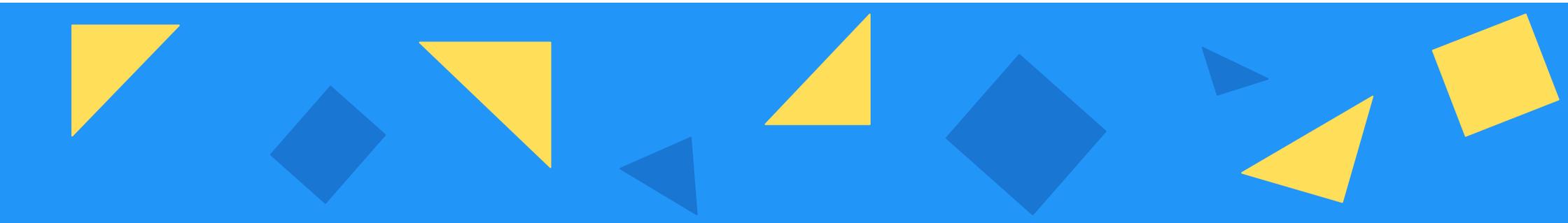
## INTERNA formale

- **Maturazione** della crisi
- **Criticità rilevanti**
- **Comunicazione ufficiale** (pec o raccomandata)

## ESTERNA

- **Crisi conclamata**
- **Omessa/inadeguata risposta** nei 60 gg o di misure adeguate da parte degli amm.ri
- **Informazione Organi competenti**





# COMMERCIALISTI

Come cambia la professione



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI



LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI

**PRIMO**  
**IN-FORMARE GLI IMPRENDITORI**



LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI

**SECONDO  
RI-FORMARE NOI STESSI  
E IL NOSTRO MODO DI LAVORARE**



# I COMMERCIALISTI E GLI STUDI PROFESSIONALI

## RI-FORMARCI

- L'adeguamento delle **contabilità** interne ed esterne;
- La scelta del **software** rispetto al codice della crisi;
- La **formazione** propria e dei collaboratori, definire e testare nuove procedure;
- Il perseguimento della massima **automazione** delle rilevazioni;
- La **riorganizzazione** in funzione dei bilanci trimestrali ex OIC 30;
- La **comunicazione** della situazione agli imprenditori ed agli organi amministrativi;
- La gestione delle richieste di **organi di controllo**;
- La revisione e l'aggiornamento degli **incarichi professionali**.



# I COMMERCIALISTI E GLI STUDI PROFESSIONALI

## SUPPORTO E COLLEGAMENTO AI CLIENTI

- obblighi di **verifica** ex art. 14 del d.lgs. 14/2019 (**Interna – esterna**);
- supporto nella redazione dei **bilanci trimestrali** ex OIC 30;
- **monitoraggio degli eventuali segnali di crisi**;
- **obblighi di segnalazione** ex art. 14 del d.lgs. 14/2019;
- **problematiche** proprie delle “**nano-impres**e”.



# LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI

**PREOCCUPATI ?**



# LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI



# LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI

**MA È SOLO PER RISPETTARE LA NORMA CHE  
DOBBIAMO ...**

**... CAMBIARE?**



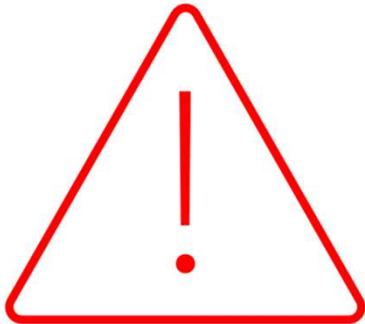
# IL CODICE DELLA CRISI

NON E' SOLO UN  
NUOVO  
ADEMPIMENTO



# LE BANCHE

IFRS 9



STAGE 1  
PERFORMING

STAGE 2  
UNDER PERFORMING

STAGE 3  
NON PERFORMING

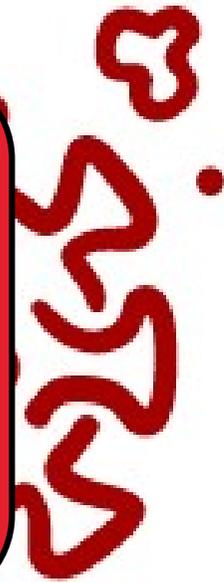
NUOVI  
RISCHI



COVID-19

QUELLA  
NON TI A

GUERRA



# DIPENDENTI DAL CREDITO

*L'economia italiana e  
le banche:  
implicazioni della  
pandemia e  
prospettive*

**Intervento di Ignazio  
Visco - Governatore  
della Banca d'Italia -  
Associazione  
Bancaria Italiana,  
Comitato esecutivo**

*Roma, 16 settembre  
2020*

- *Fino a oggi l'espansione dei prestiti è stata sostenuta dalle garanzie pubbliche.*
- *Data la struttura della nostra economia ... le banche si troveranno a dover fronteggiare nuove domande di finanziamenti non più assistite da tali garanzie.*



# COSA CI DOBBIAMO ASPETTARE

**LUGLIO 2020**  
**FORTE CERVED**

- ***Effetto Covid sui prestiti alle imprese:***
  - *NPL In rialzo fino al 2021.*
  - *Calo previsto per il 2022*
- *Dopo aver raggiunto livelli minimi nel 2019 i **tassi di deterioramento sono previsti in crescita.***
- ***Gli incrementi più pronunciati interesseranno le PMI e i comparti dell'edilizia e dei servizi.***
  - *Incognita andamento COVID*



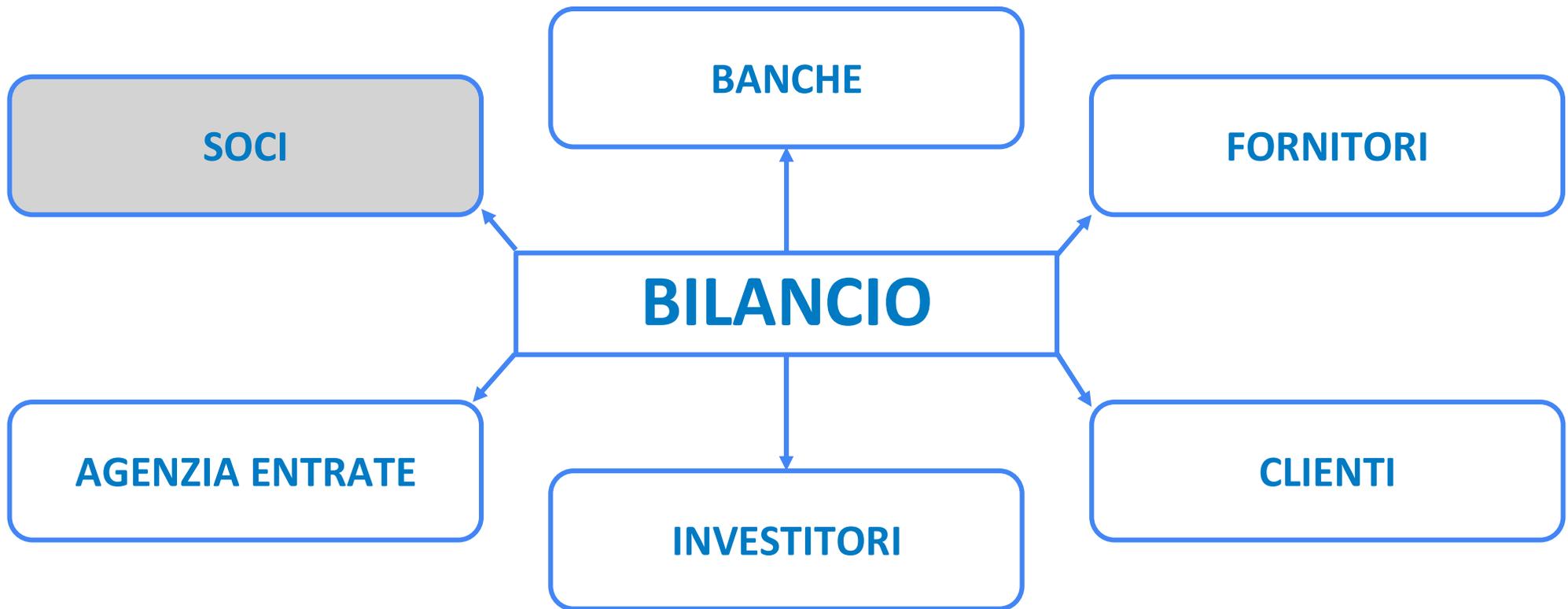
# LE BANCHE E IL CREDITO

*La banca è un posto dove ti prestano l'ombrello quando c'è bel tempo e te lo chiedono indietro quando inizia a piovere.*

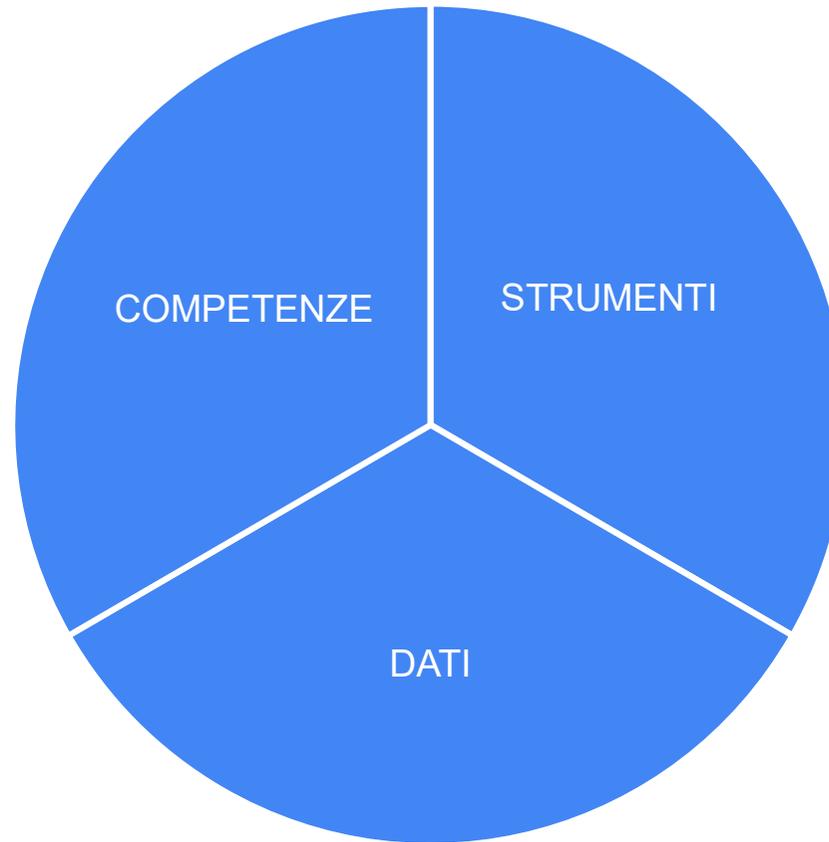
*Mark Twain*



# IL BILANCIO NON È SOLO PER LE IMPOSTE



# I COMMERCIALISTI



# LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI

**NON POSSO CONTROLLARE  
CIÒ CHE NON MISURO**

**SOLO CIÒ CHE È MISURABILE  
È MIGLIORABILE**



# Cosa fare

## SISTEMA DI GESTIONE DI RISCHI

- *Identificazione*
- *Misurazione*
- *Valutazione  
probabilità di  
accadimento e di  
impatto*

**ANALISI E  
RISPOSTE AL RICHIO**



# Cosa fare

## SISTEMA DI GESTIONE DI RISCHI

*Implementazione e applicazione del sistema nei vari ambiti*

- **Governance**
- **Sistemi contabili, gestionali, informativi**
- **Formazione del personale**
- **Mappa competenze interne e esterne**
- **Controllo**
- **Segnalazioni**
- **Risposta alle violazioni**
- **Sistema di autoregolamentazione**



# Cosa fare

***ASSETTO  
AMMINISTRATIVO***

- **Piano industriale**
- **Budget e forecast**
- **Analisi di scenario (WHAT IF)**
- **La sicurezza dei dati**



# Cosa fare

*ASSETTO  
CONTABILE*

- **Procedure codificate e condivise**
- **Piano dei conti efficace**
- **Conoscenza e applicazione dei principi contabili**



# Cosa fare

*ASSETTO  
CONTABILE*

- **Tempestività delle rilevazioni**
- **Rilevazioni in ottica analitica per la determinazione dei costi**
- **Reporting periodico pianificato e tempestivo (analisi scostamenti)**



NON IL SOLITO BILANCIO...

**AUTOMAZIONI**



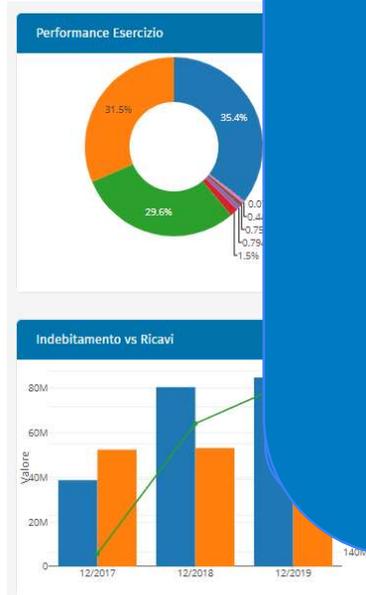
# NON IL SOLITO BILANCIO...

CONTO ECONOMICO  
VALORE

**BEP**

**COSTI FISSI / MARGINE DI CONTRIBUZIONE**

**%**



0,0%
0,0%
0,0%
0,0%
1,0%
0,4%
0,9%
7,2%
1,2%
9,7%
1,3%
9,0%
2,3%
0,1%
2,2%
1,6%
0,7%
0,0%

.... O A  
MARGINE DI  
CONTRIBUZIONE



STATO PATRIMONIALE  
A LIQUIDITÀ ED  
ESIGIBILITÀ

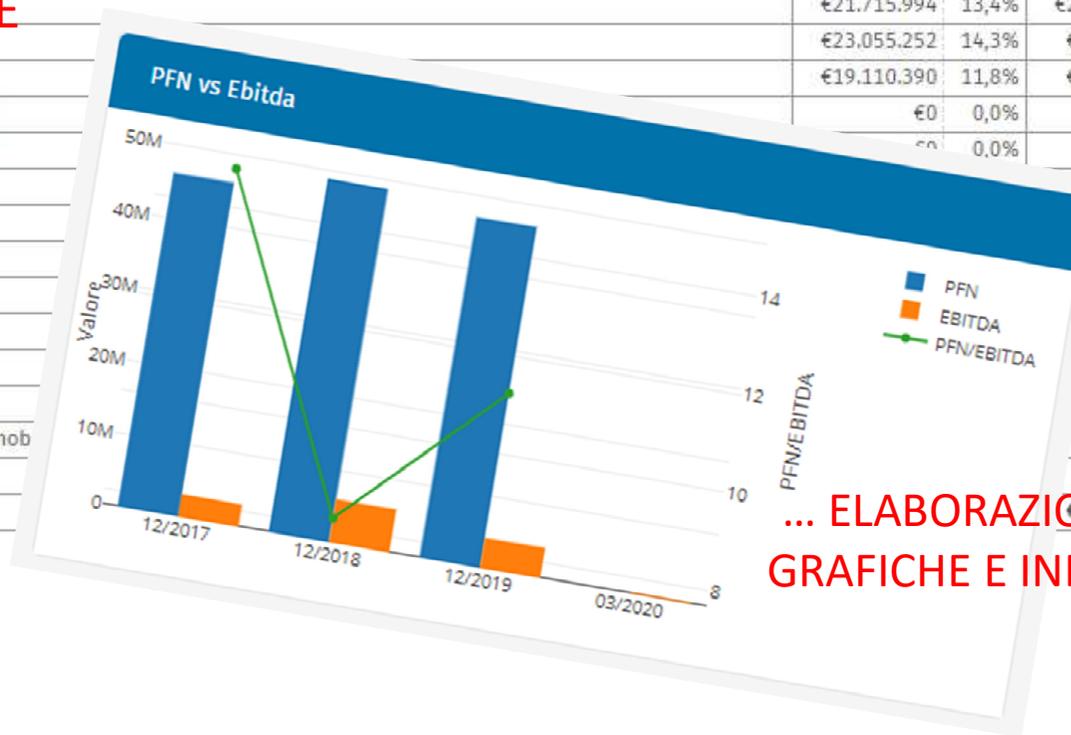
# NON IL SOLITO BILANCIO...

Stato Patrimoniale

Excel

... IMPORTARE  
ESPORTARE E  
RIELABORARE

	dic 2019		dic 2018		dic 2017	
Immobilizzazioni materiali	€36.728	0,0%	€40.084	0,0%	€50.851	0,0%
Immobilizzazioni immateriali	€21.715.994	13,4%	€23.803.060	14,8%	€24.561.137	20,9%
Immobilizzazioni finanziarie nette	€23.055.252	14,3%	€1.873.805	1,2%	€2.534.335	2,2%
Immobilizzazioni finanziarie lorde	€19.110.390	11,8%	€1.016.240	0,6%	€1.776.770	1,5%
(Crediti finanziari a breve termine) (CFBT)	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
Crediti finanziari a lungo termine (AC)	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
Crediti non finanziari a lungo termine	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
<b>Totale attivo fisso (AF)</b>	<b>€61.850.014</b>	<b>36,6%</b>	<b>€65.703.149</b>	<b>36,6%</b>	<b>€79.763.073</b>	<b>36,6%</b>
Magazzino	€16.949	16,0%	€27.146.323	23,1%	€47.149.378	40,1%
<b>Liquidità differite (LD)</b>	<b>€572.193</b>	<b>50,1%</b>	<b>€37.455.793</b>	<b>31,9%</b>	<b>€36.706.433</b>	<b>31,3%</b>
Crediti a breve termine	€804.257	49,6%	€36.706.433	31,3%	€0	0,0%
Crediti finanziari a breve termine	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
Crediti non finanziari a breve termine	€804.257	49,6%	€36.706.433	31,3%	€0	0,0%
Attività finanziarie che non costituiscono immob.	€574.700	0,4%	€580.614	0,5%	€193.236	0,1%
Ratei attivi	€193.236	0,1%	€168.746	0,1%	€193.236	0,1%
<b>Liquidità immediate (LI)</b>	<b>€994.095</b>	<b>2,3%</b>	<b>€5.694.085</b>	<b>4,8%</b>	<b>€37.900.000</b>	<b>32,1%</b>



... ELABORAZIONI  
GRAFICHE E INDICI



STATO PATRIMONIALE  
A LIQUIDITÀ ED  
ESIGIBILITÀ

# NON IL SOLITO BILANCIO...



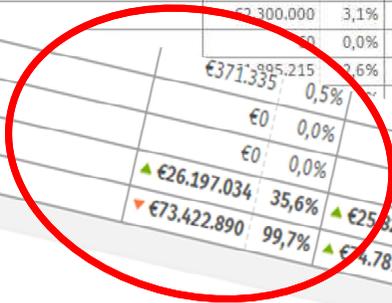
SEGUIRE  
L'EVOLUZIONE

**STATO PATRIMONIALE  
A CAPITALE INVESTITO**

**NON IL SOLITO BILANCIO...**

Stato Patrimoniale a Capitale Investito						
	dic 2019		dic 2018		dic 2017	
Immobilizzazioni materiali	€21.715.994	29,5%	€23.803.060	31,7%	€24.561.137	34,3%
Immobilizzazioni immateriali	€36.728	0,0%	€40.084	0,1%	€50.851	0,1%
<b>IMMOBILIZZI TECNICI NETTI</b>	<b>▼ €21.752.722</b>	<b>29,5%</b>	<b>▼ €23.843.144</b>	<b>31,8%</b>	<b>€24.611.988</b>	<b>34,4%</b>
Partecipazioni	€19.107.309	26,0%	€1.070.341	1,4%	€1.836.842	2,6%
Crediti intercompany oltre 12 mesi	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
Altre immobilizzazioni finanziarie (al netto dei crediti finanziari a mt)	€660.106	0,9%	€857.565	1,1%	€757.565	1,1%
Crediti commerciali oltre 12 mesi	€3.284.756	4,5%	€0	0,0%	€0	0,0%
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE NETTE</b>	<b>▲ €23.052.171</b>	<b>31,3%</b>	<b>▼ €1.927.906</b>	<b>2,6%</b>	<b>€2.594.407</b>	<b>3,6%</b>
(Debiti commerciali oltre 12 mesi)	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
(Altre passività operative oltre 12 mesi)	€120.000	0,2%	€100.000	0,1%	€80.000	0,1%
<b>RIULTATO D'ESERCIZIO FISSO OPERATIVO NETTO</b>	<b>▲ €44.684.893</b>	<b>60,7%</b>	<b>▼ €25.671.050</b>	<b>34,2%</b>	<b>€27.126.395</b>	<b>37,9%</b>
- Cred v/ soci non richiamati	€62.335.828	84,7%	€50.862.696	67,8%	€45.648.056	63,7%
(Riserva negativa azioni proprie)	€45.839.283	62,3%	€71.809.351	95,7%	€29.350.862	41,0%
MEZZI PROPRI	€77.866.205	105,8%	€73.519.631	98,0%	€36.254.678	50,6%
<b>TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>€1.864.198</b>	<b>2,5%</b>	<b>€6.467.809</b>	<b>8,6%</b>	<b>€5.456.697</b>	<b>7,6%</b>
(Altri debiti)	€1.335.840	1,8%	€3.707.061	4,9%	€0	0,0%
Ratei/Risconti attivi entro 12 mesi	€2.300.000	3,1%	€0	0,0%	€1.501.322	2,1%
(Ratei/Risconti passivi entro 12 mesi)	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
Crediti v/soci già richiamati	€371.335	0,5%	€1.527.097	2,0%	€1.898.874	2,7%
(Debiti tributari e v/ist previdenziali entro 12 mesi)	€0	0,0%	€1.661.563	2,2%	€895.863	1,3%
<b>CREDITI E CARICHI ANTE OPERATIVO NETTO</b>	<b>€529.304</b>	<b>0,7%</b>	<b>€508.392</b>	<b>0,7%</b>	<b>€0</b>	<b>0,0%</b>
	€0	0,0%	€0	0,0%	€0	0,0%
	€26.197.034	35,6%	▲ €25.825.699	34,4%	€25.296.395	35,3%
	▼ €73.422.890	99,7%	▲ €4.789.154	99,7%	€71.545.781	99,9%

**SCEGLI ANALIZZA E  
MONITORA**



# NON IL SOLITO BILANCIO...

## RENDICONTO FINANZIARIO

RENDICONTO FINANZIARIO	dic 2019	dic 2018
EBIT	5.332.178,00	6.641.774,00
Ammortamenti e svalutazioni	3.565.393,00	2.064.043,00
Accantonamento TFR	667.818,00	631.292,00
Altri accantonamenti		
(Imposte figurative su EBIT)	- 5.106.642,02	- 3.325.146,54
+/- Cambiamento ordinaria (al netto imposte)	222,48	- 1.105.899,20
(CCF)		
Variazione crediti v/clienti < 12 mesi		

MA ... DOV'È FINITO IL MIO UTILE?



Variazione Working Capital	€5.332.178	€6.641.774
Variazione CAPEX	€4.367.413	€4.906.063
Operating Cash Flow (OCF)	€16.808.098	-€5.546.064
Unlevered Cash Flow (UCF)	-€1.474.971	-€1.295.199
Free Cash Flow to Equity (FCFE)	€19.700.540	-€1.935.200
	€1.600.540	-€1.174.613
	-€2.357.763	-€1.745.696



# NON IL SOLITO BILANCIO...

Redditività e cash flow	0,31	0,29	0,38
Capacità di rimborso	0,24	0,22	0,50
Trend di sviluppo	0,87	0,53	0,56
Score	40,85	30,43	49,71
Qualità e anomalie di bilancio	87,39	96,39	97,72
Simulazione score rettificato con Anomalie	35,70	29,33	48,57

LEGENDA



... ELABORAZIONI  
GRAFICHE E INDICI



# NON SOLO IL BILANCIO ANNUALE .....

Conto Economico a Valore Aggiunto

Excel

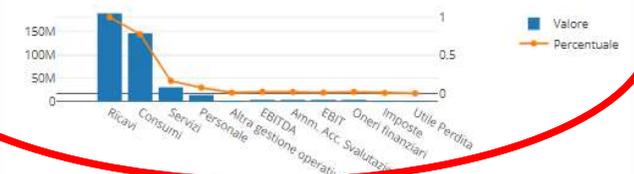
mar 2020

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€124.725	100,0%
Altri ricavi operativi	€0	0,0%
Variazione prodotti finiti e semilavorati	€6	0,0%
Variazione di lavori in corso su ordinazione	€0	0,0%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>€124.731</b>	<b>100,0%</b>
Costi materie prime e merci	€335	0,3%
Variazione di materie prime	€0	0,0%
Spese per servizi	€0	0,0%
Altri costi operativi	€5.519	4,4%
(Costi per consumi di fattori esterni)	€5.854	4,7%
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>€118.877</b>	<b>95,3%</b>
Costi del personale	€0	0,0%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>€118.877</b>	<b>95,3%</b>
Accantonamenti	€0	0,0%
<b>EBITDA</b>	<b>€118.877</b>	<b>95,3%</b>
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	€0	0,0%
<b>EBITA</b>	<b>€118.877</b>	<b>95,3%</b>
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	€0	0,0%
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT)</b>	<b>€118.877</b>	<b>95,3%</b>
Proventi complessivi gestione accessoria	€0	0,0%
Costi complessivi gestione accessoria	€0	0,0%
Contributo netto gestione accessoria	€0	0,0%
<b>RISULTATO ANTE GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>€118.877</b>	<b>95,3%</b>
Costi da investimenti finanziari	€0	0,0%
Proventi da investimenti finanziari	€740	0,6%
Contributo netto gestione finanziaria	€740	0,6%
<b>RISULTATO ANTE ONERI FINANZIARI</b>	<b>€119.616</b>	<b>95,9%</b>
Oneri finanziari netti	€0	0,0%

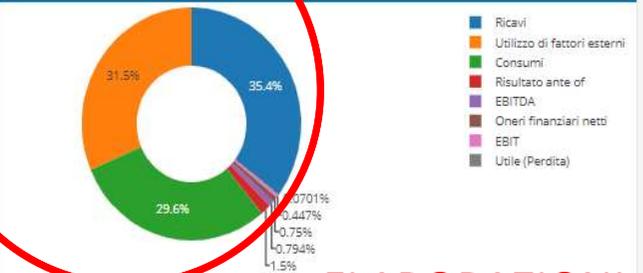
... ESPORTARE E  
RIELABORARE

... BILANCI  
INFRANNUALI ...

Equilibrio Economico



Performance Esercizio



... ELABORAZIONI  
GRAFICHE E INDICI

# .... I COMPETITOR ...

## ARENA COMPETITIVA

#	Ragione sociale	Prov	Fatturato	Ebitda Margin	Patrimonio netto su totale attivo	Oneri finanziari su fatturato
... precedono altre 0 aziende						
#1	POSTEPAY S.P.A.	RM	€1.031.477.000	27,37%	6,32%	0,03%
#2	TELECOM ITALIA SPARKLE S.P.A. ANCHE DENOMINATA IN FORMA ABBREVIATI SPARKLE	RM	€820.021.000	6,69%	61,89%	0,06%
#3	TELESPAZIO S.P.A.	RM	€270.495.000	10,16%	42,79%	0,74%
#4	<b>Soluzioni SRL</b>	AL	<b>€187.300.349</b>	<b>4,83%</b>	<b>16,20%</b>	<b>2,12%</b>
#5	TISCALI ITALIA S.P.A.	CL	€140.809.000	23,47%	4,83%	7,43%
#6	COLT TECHNOLOGY SERVICES S.P.A.	MI	€120.979.385	26,73%	53,95%	0,00%
#7	ZTE ITALIA SERVIZI S.R.L.	MI	€97.175.940	13,10%	0,23%	2,21%
#8	AT&T GLOBAL NETWORK SERVICES ITALIA S.R.L.	TO	€89.939.684	10,32%	12,14%	1,17%
#9	T-SYSTEMS ITALIA S.R.L.	MI	€49.693.078	3,29%	27,32%	0,03%
#10	ORANGE BUSINESS ITALY S.P.A.	MI	€35.345.510	11,20%	18,93%	0,04%
#11	ADR TEL S.P.A.	RM	€32.803.510	14,95%	37,27%	0,00%
#12	COMPAGNIA GENERALE TELEMAR SOCIETA' PER AZIONI	RM	€29.637.575	3,79%	72,35%	0,15%

... L'ARENA COMPETITIVA



# NON BASTA GUARDARE LO SPECCHIETTO...



# NON BASTA GUARDARE LO SPECCHIETTO...

## BEST CASE - CONTO ECONOMICO PROSPETTICO 2020-2024

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE			
	2019	2020	2021
Vendite nette	2.296.739	2.270.120	2.4
Rimanenze finali	2.675	2.675	
Rimanenze iniziali	-2.675	-2.675	
Acquisto materie prime	-50	0	
Costi industriali	-10.998	-15.000	
<b>Margine industriale</b>	<b>2.285.712</b>	<b>2.255.120</b>	<b>2.4</b>
	100%	99%	
Costo del lavoro	-157.380	-130.000	-1
Accantonamento TFR	-8.438	-6.000	
Compensi amministratori	-30.991	-30.000	
Canoni leasing	-385.235	-530.644	
Altri costi operativi	-669.006	-540.000	-5
<b>M.O.L. (EBITDA)</b>	<b>834.662</b>	<b>1.018.476</b>	<b>1.7</b>
	36%	45%	
Ammortamenti	-621.739	-697.729	-4
Altri accantonamenti	-5.848	-6.000	
<b>Reddito operativo (EBIT)</b>	<b>205.074</b>	<b>314.747</b>	<b>1.0</b>
Oneri finanziari netti	-238.997	-242.805	-1
<b>Reddito ante-imposte</b>	<b>-33.923</b>	<b>71.941</b>	<b>8</b>
Imposte sul reddito	-117.790	-178.943	-3
<b>Reddito netto ordinario</b>	<b>-151.713</b>	<b>-107.002</b>	<b>4</b>
Gestione straordinaria	114.961	136.955	
Gestione accessoria	10.471	0	
Imposte sulla gestione accessoria	0	0	
<b>Reddito netto</b>	<b>-26.282</b>	<b>29.993</b>	<b>4</b>

## BEST CASE - STATO PATRIMONIALE PROSPETTICO ANNI 2020-2024

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Immobilizzazioni immateriali	56.089	31.469	6.849	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	14.728.201	15.705.092	15.051.783	14.353.923	13.656.064	12.958.205
Immobilizzazioni finanziarie	10.021	10.021	10.021	10.021	10.021	10.021
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI NETTE (A)</b>	<b>14.794.311</b>	<b>15.746.582</b>	<b>15.068.652</b>	<b>14.363.944</b>	<b>13.666.085</b>	<b>12.968.226</b>
Magazzino	2.675	2.675	2.675	2.675	2.675	2.675
Crediti commerciali	509.894	454.024	495.424	495.424	495.424	495.424
Altri crediti commerciali	18.119	18.161	18.817	19.817	19.817	19.817
Ratei e risconti attivi	21.420	2.477	2.477	2.477	2.477	2.477
Debiti commerciali						
Altri debiti commerciali						
Ratei e risconti passivi						
<b>CAPITALE D'ESERCIZIO (B)</b>	<b>-1</b>					
Fondo TFR						
Altri fondi						
<b>FONDI OPERATIVI (C)</b>						
<b>CAPITALE NETTO INVESTITO (A+B+C)</b>	<b>13</b>					
Debiti finanziari a breve termine	1					
Liquidità						
Crediti finanziari a breve termine						
<b>POSIZIONE FINANZIARIA A BREVE TERMINE (D)</b>	<b>1</b>					
Debiti finanziari a medio - lungo termine	6					
debiti Fin saci a medio - lungo termine	1					
Crediti finanziari a medio - lungo termine						
<b>POSIZIONE FINANZIARIA A M/L (E)</b>	<b>7</b>					
<b>TOTALE POSIZIONE FINANZIARIA (F=D+E)</b>	<b>8</b>					
Capitale sociale						
Riserve	4					
Reddito netto						
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>4</b>					

## BEST CASE - RENDICONTO FINANZIARIO PROSPETTICO ANNI 2020-2024

CASH FLOW GENERATI					
	2020	2021	2022	2023	2024
MOL positivo	1.018.476	1.728.120	1.728.120	1.728.120	1.728.120
riduzione NWC	0	18.361	6.000	73.938	6.000
Altri proventi extraoperativi	0	0	0	0	0
Disinvestimenti in immobilizzazioni	0	0	0	0	0
Accensioni debiti a m/l	1.361.160	0	0	0	0
Aumenti di patrimonio netto	0	0	0	0	0
<b>TOTALE CASH FLOW GENERATI (A)</b>	<b>2.379.635</b>	<b>1.746.481</b>	<b>1.734.120</b>	<b>1.802.059</b>	<b>1.734.120</b>
<b>CASH FLOW ASSORBITI (B)</b>	<b>2.082.826</b>	<b>745.337</b>	<b>1.186.623</b>	<b>1.192.926</b>	<b>1.197.141</b>
<b>Fabbisogno finanziario = B-A</b>	<b>-296.810</b>	<b>-1.001.144</b>	<b>-547.497</b>	<b>-609.133</b>	<b>-536.979</b>
PFN di breve termine iniziale	-1.031.112	-734.302	266.843	814.340	1.423.472
PFN di breve termine finale	-734.302	266.843	814.340	1.423.472	1.960.452
<b>Variazione PFN di B/T</b>	<b>-296.810</b>	<b>-1.001.144</b>	<b>-547.497</b>	<b>-609.133</b>	<b>-536.979</b>

# NON BASTA GUARDARE LO SPECCHIETTO...



**OGNI GIORNO ...  
...QUANDO ALZO LA SERRANDA**

Investimenti / Disinvestimenti Immateriali	-	0	0	0	0	0	0	0
		€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Ammortamenti mensili su investimenti Immateriali	-	0	0	0	0	0	0	0
		€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Investimenti / Disinvestimenti Materiali	-	0	0	0	0	0	0	0
		€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Ammortamenti mensili su investimenti Materiali	-	0	0	0	0	0	0	0
		€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Ammortamenti</b>								
Immobilizzazioni Materiali	-	0	0	0	0	0	0	0
		€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Immobilizzazioni Immateriali	-	0	0	0	0	0	0	0
		€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0

**... E SOPRATTUTTO NON PER IL MERO RISPETTO DELLA NORMA!**

# LE AZIENDE E I LORO CONSULENTI

## RIASSUMENDO



# gli adeguati assetti non sono solo un obbligo di legge

## Verifica adeguatezza assetti organizzativi

Seleziona la tipologia Azienda

Micro

### Assetto Organizzativo

L'organo amministrativo valuta costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato?

Si

L'organo amministrativo delegato cura che l'assetto organizzativo sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa ?

No

Il collegio sindacale, o il sindaco unico, se presente, vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo?

Si

Il soggetto incaricato della revisione legale ha evidenziato una situazione in cui non si riscontrano carenze nell'assetto organizzativo?

Si

Mansionario del personale

In via di sviluppo

Sistema di separazione delle funzioni e di controlli incrociati

Inadeguato

Competenza del personale rispetto alle mansioni assegnategli

Assente

### Assetto Amministrativo

L'organo delegato cura che l'assetto amministrativo sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa ?

Si

Il collegio sindacale, o il sindaco unico, se presente, vigila sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo?

Si



# L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE

*Nessun vento è favorevole per il  
marinaio che non sa a quale porto  
vuol approdare*

*Lucio Anneo Seneca*



# LA GESTIONE DELLA FINANZA AZIENDALE

## IMPORTANZA E CENTRALITÀ

### IL CONCETTO DI CRISI PER IL CCII (art. 2 – lett. a)

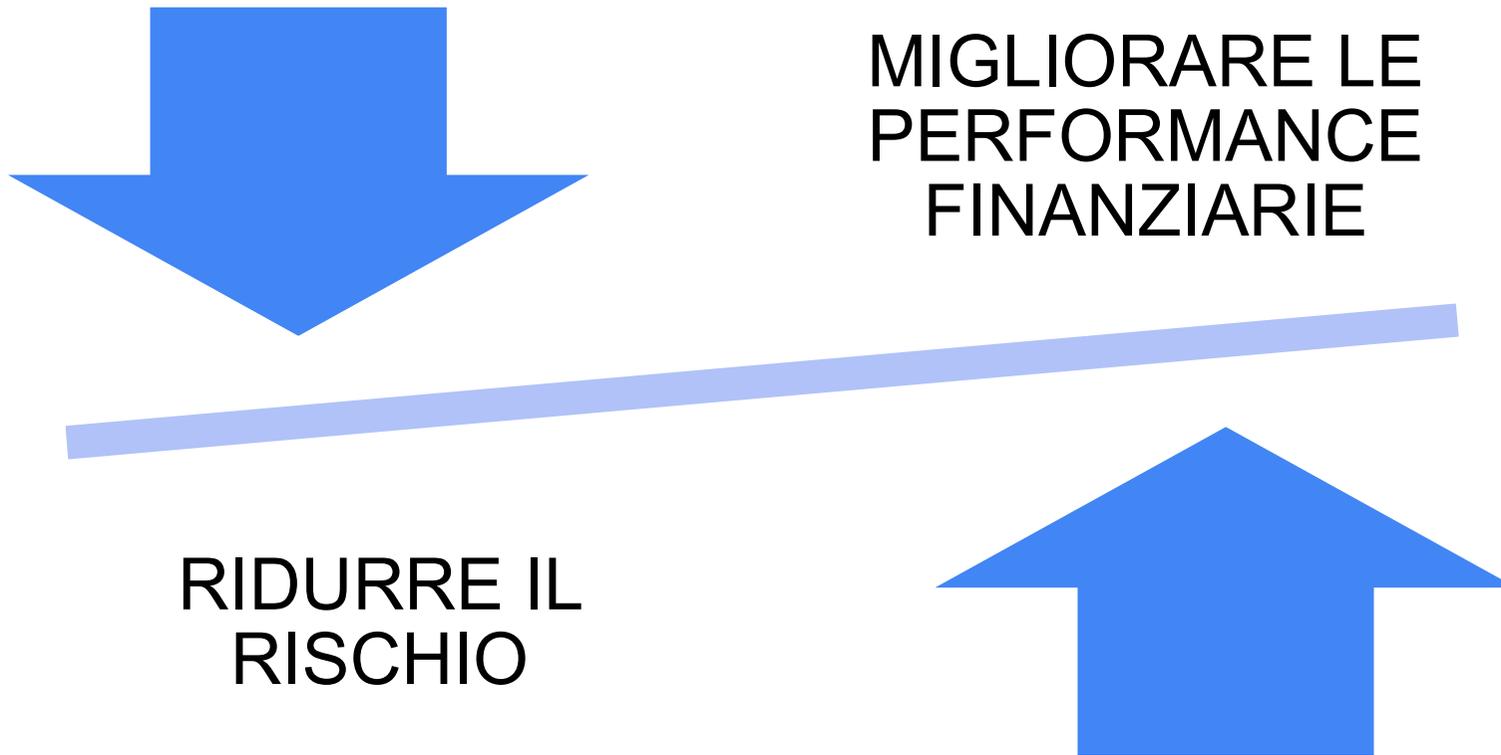
STATO DI DIFFICOLTÀ ECONOMICO-FINANZIARIA  
CHE RENDE PROBABILE L'INSOLVENZA DEL DEBITORE,

**si manifesta**

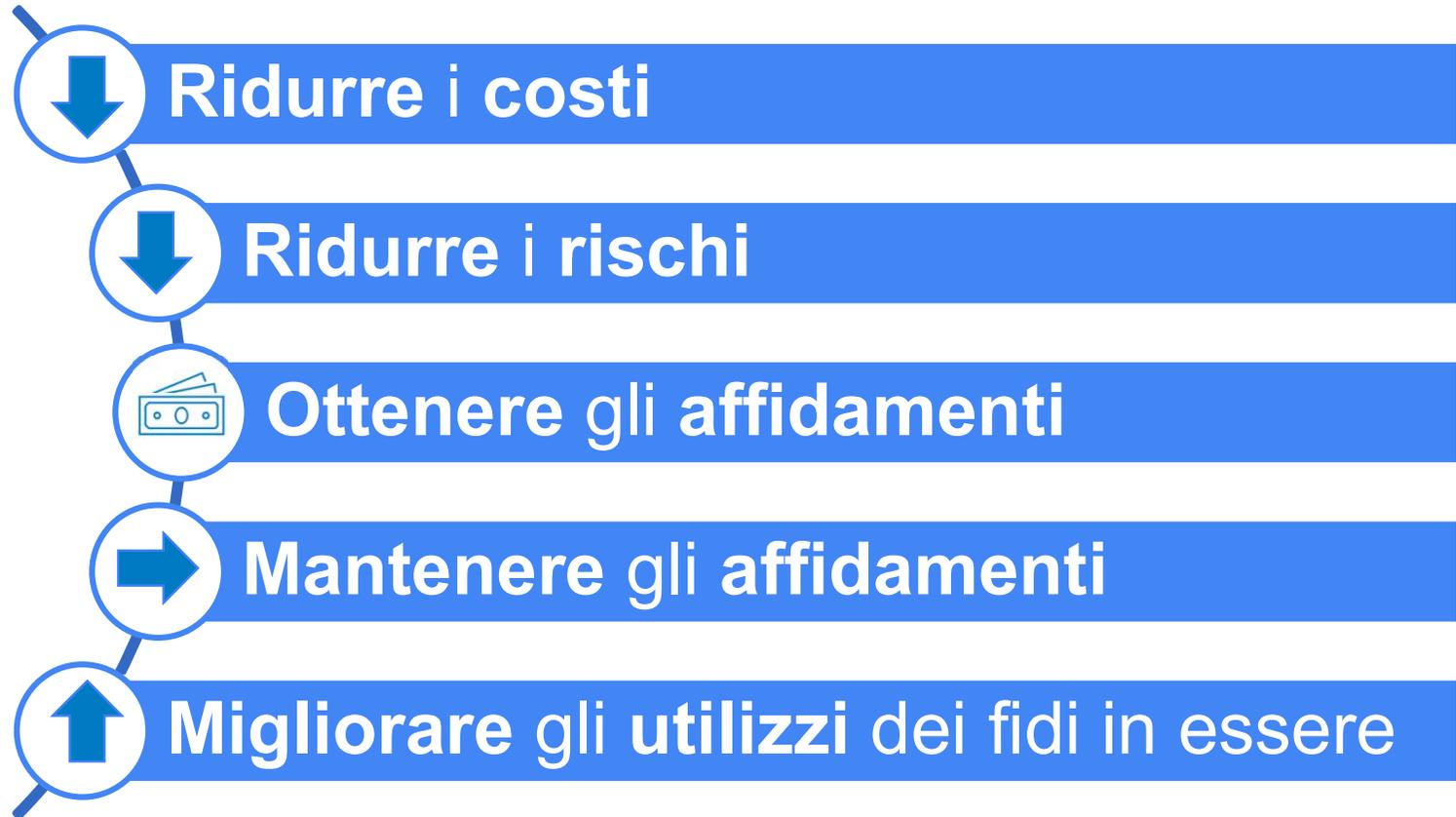
**COME INADEGUATEZZA DEI FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI**  
A FAR FRONTE REGOLARMENTE ALLE OBBLIGAZIONI PIANIFICATE



# LA RESPONSABILITA' DEL CFO



# CFO MISSION



# RENDICONTO FINANZIARIO

Leggere le dinamiche finanziarie



# Il rendiconto finanziario

QUALE DI QUESTI VALORI È IL PIU IMPORTANTE?

**PROVATE A FARE QUESTA  
DOMANDA AI VOSTRI CLIENTI**

FLUSSO DI CASSA



# Il rendiconto finanziario

*IL RENDICONTO FINANZIARIO FORNISCE  
INFORMAZIONI PER VALUTARE LA  
SITUAZIONE FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ  
(COMPRESA LA LIQUIDITA' E SOLVIBILITA')  
NELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO E LA SUA  
EVOLUZIONE NEGLI ESERCIZI SUCCESSIVI.*

OIC 10



# Il rendiconto finanziario



# IL RENDICONTO FINANZIARIO



# OIC 10

INDIRETTO

UTILE NETTO
+ Ammortamenti
+/- variazione fondi TFR e Svalutazione crediti
+/- gestione finanziaria e gestione accessoria
<b>(1) AUTOFINANZIAMENTO OPERATIVO</b>
+/- Variazione Crediti Commerciali e Crediti a BT
+/- Variazione scorte
+/- Variazione Debiti Commerciali e Debiti a BT
<b>(2) VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>
<b>(3)=(1+2) CASH FLOW DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>

DIRETTO

**METODI DIVERSI  
STESSO RISULTATO**

+ Incassi da clienti / Altri incassi
- Pagamenti a fornitori
- Altri Pagamenti
- Pagamenti imposte sul reddito
<b>(1) CASH FLOW DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>



# RENDICONTO FINANZIARIO – METODO INDIRETTO

UTILE NETTO	Coincide grossomodo con EBITDA
+ Ammortamenti	
+/- variazione fondi TFR e Svalutazione crediti	
+/- gestione finanziaria e gestione accessoria	ATTIVITA' OPERATIVA
<b>(1) AUTOFINANZIAMENTO OPERATIVO</b>	
+/- Variazione Crediti Commerciali e Crediti a BT	
+/- Variazione scorte	
+/- Variazione Debiti Commerciali e Debiti a BT	
<b>(2) VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	ATTIVITA' DI INVESTIMENTO
<b>(3)=(1+2) CASH FLOW DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	
+/- Investimenti / Disinvestimenti	
<b>(4) variazione investimenti</b>	ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO
<b>(5)=(3-4) CASH FLOW DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>	
<b>(6) Incremento / decremento investimenti finanziari</b>	
<b>(7)=(5-6) CASH FLOW DELLA GESTIONE</b>	
+/- gestione finanziaria e gestione accessoria	
- Dividendi	Differenza tra PFN BT iniziale e finale
<b>(8) Remunerazione gestione finanziaria e accessoria</b>	
<b>(9)=(7-8) FABBISOGNO FINANZIARIO</b>	
+/- Variazione Mezzi propri	Differenza tra PFN BT iniziale e finale
+/- Incremento / Decremento Finanziamenti	
<b>(10) Coperture e utilizzidi disponibilità finanziarie</b>	
<b>(11)=(9-10) FLUSSO DI CASSA TOTALE</b>	

# RENDICONTO FINANZIARIO – METODO DIRETTO

+ Incassi da clienti / Altri incassi	<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>
- Pagamenti a fornitori	
- Altri Pagamenti	
- Pagamenti imposte sul reddito	
<b>(1) CASH FLOW DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>	
+/- Investimenti / Disinvestimenti	<b>ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>
<b>(2) CASH FLOW DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>	
+/- Variazione Mezzi propri	<b>ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>
+/- Incremento / Decremento Finanziamenti	
<b>(3) Coperture e utilizzidi disponibilità finanziarie</b>	
<b>(4)=(1+/-2+/-3) FLUSSO DI CASSA TOTALE</b>	

Differenza tra  
PFN BT iniziale e finale



# RENDICONTO FINANZIARIO

## PROSPETTO A FONTI E IMPIEGHI

IMMOBILIZZAZIONI

CCN

IMPIEGHI

FONTI

MEZZI DI TERZI  
PFN BT + PFN MT

MEZZI PROPRI  
Patrimonio netto

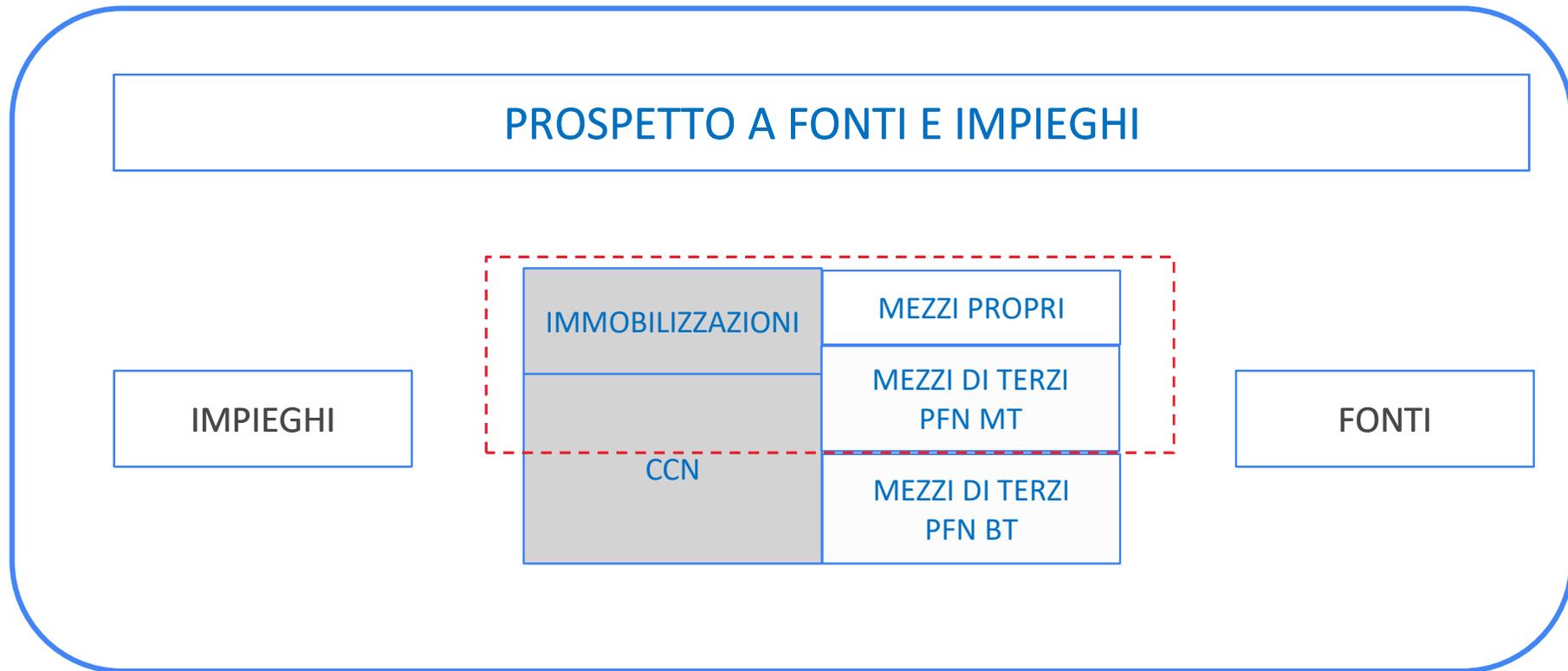


# LA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

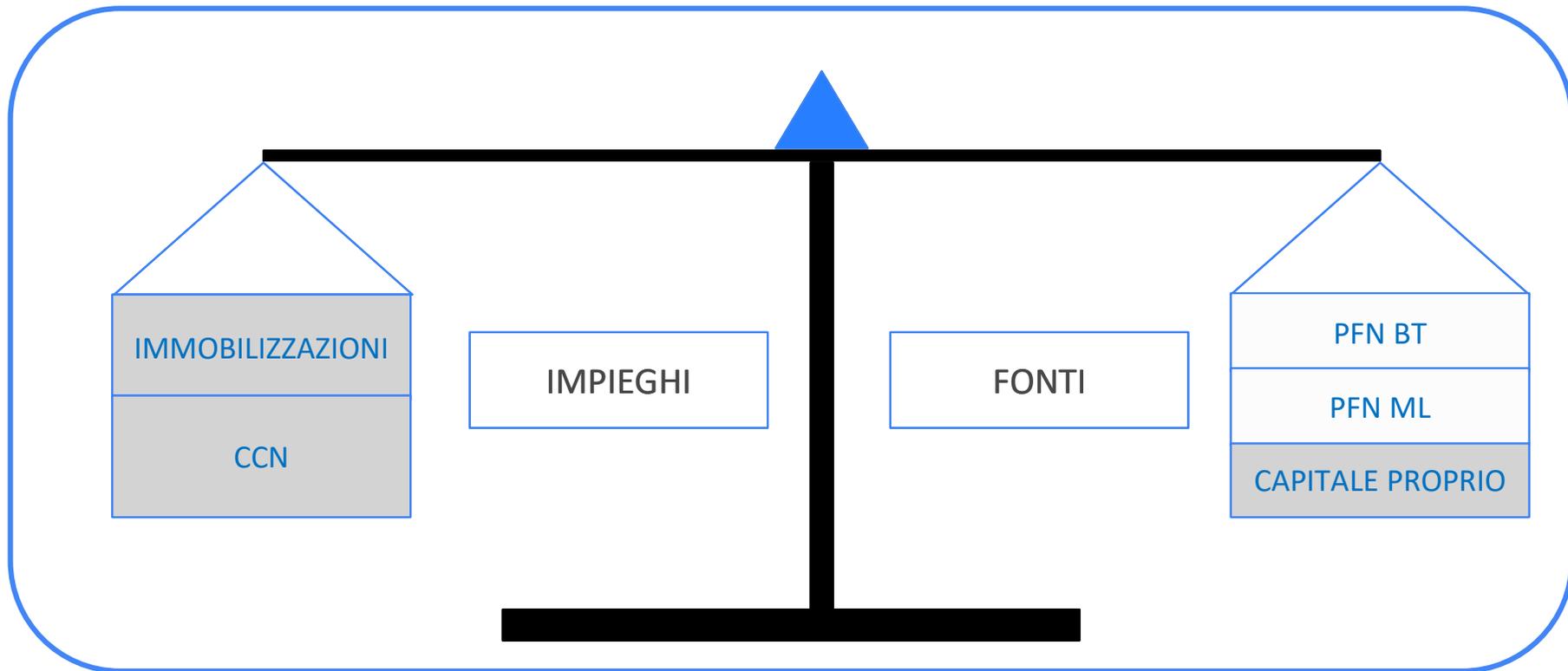
L'IMPORTANZA DELLA  
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA



# GLI EQUILIBRI



# GLI EQUILIBRI

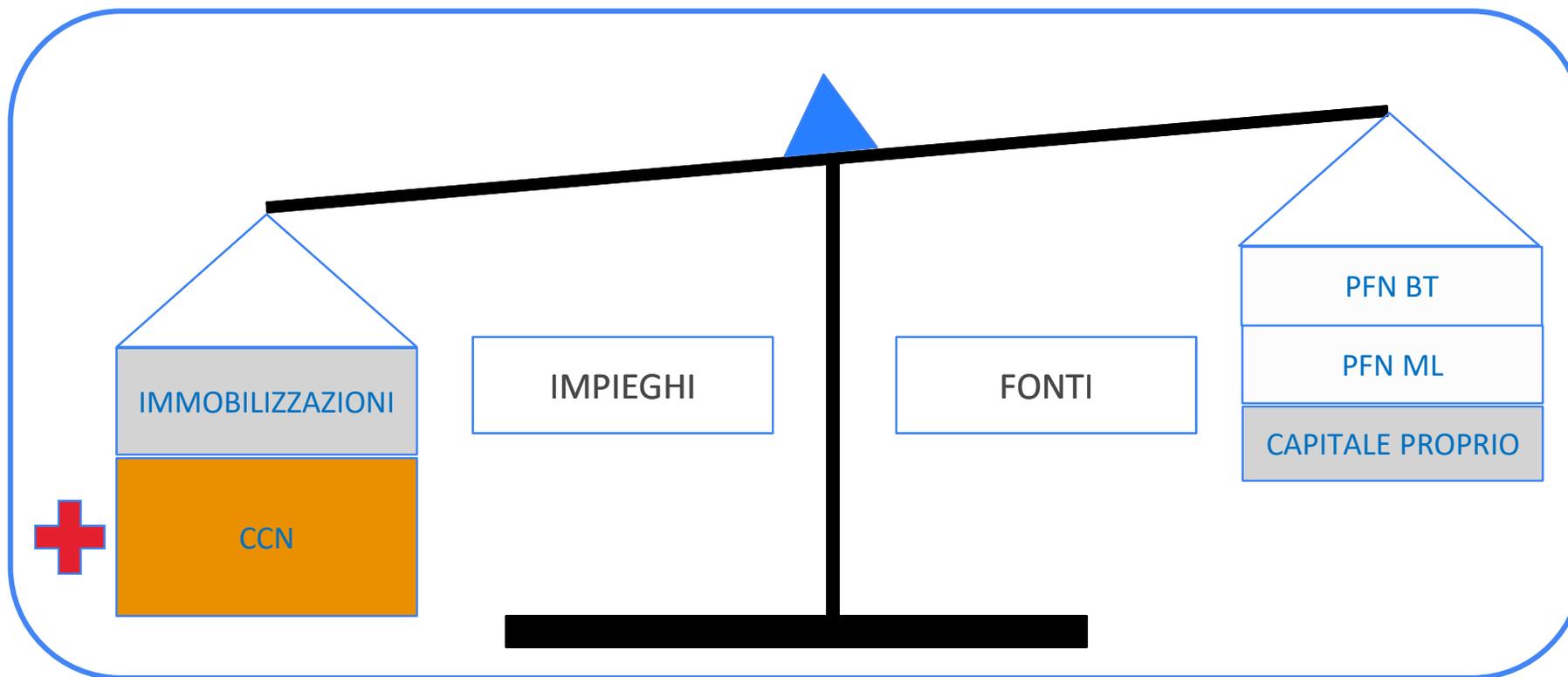


# LA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

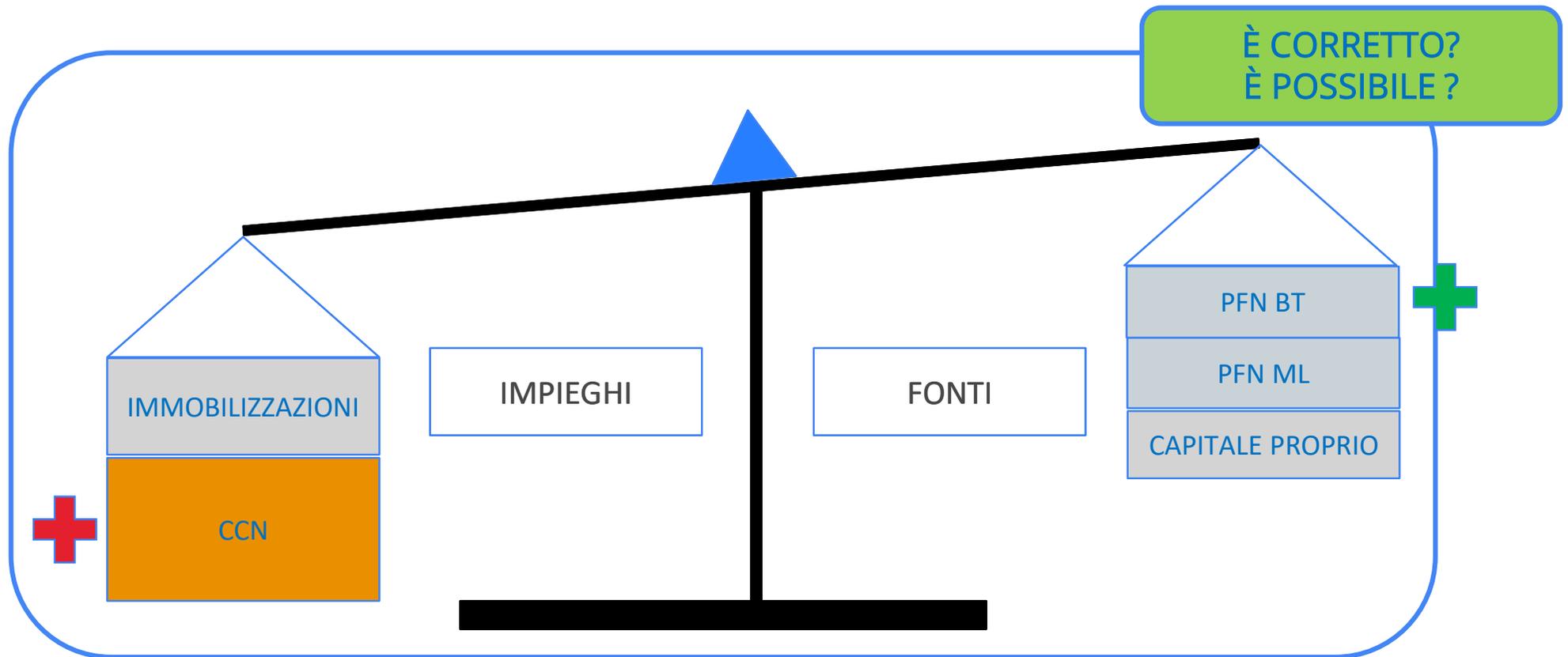
L'IMPORTANZA DEL  
CICLO DEL CCN



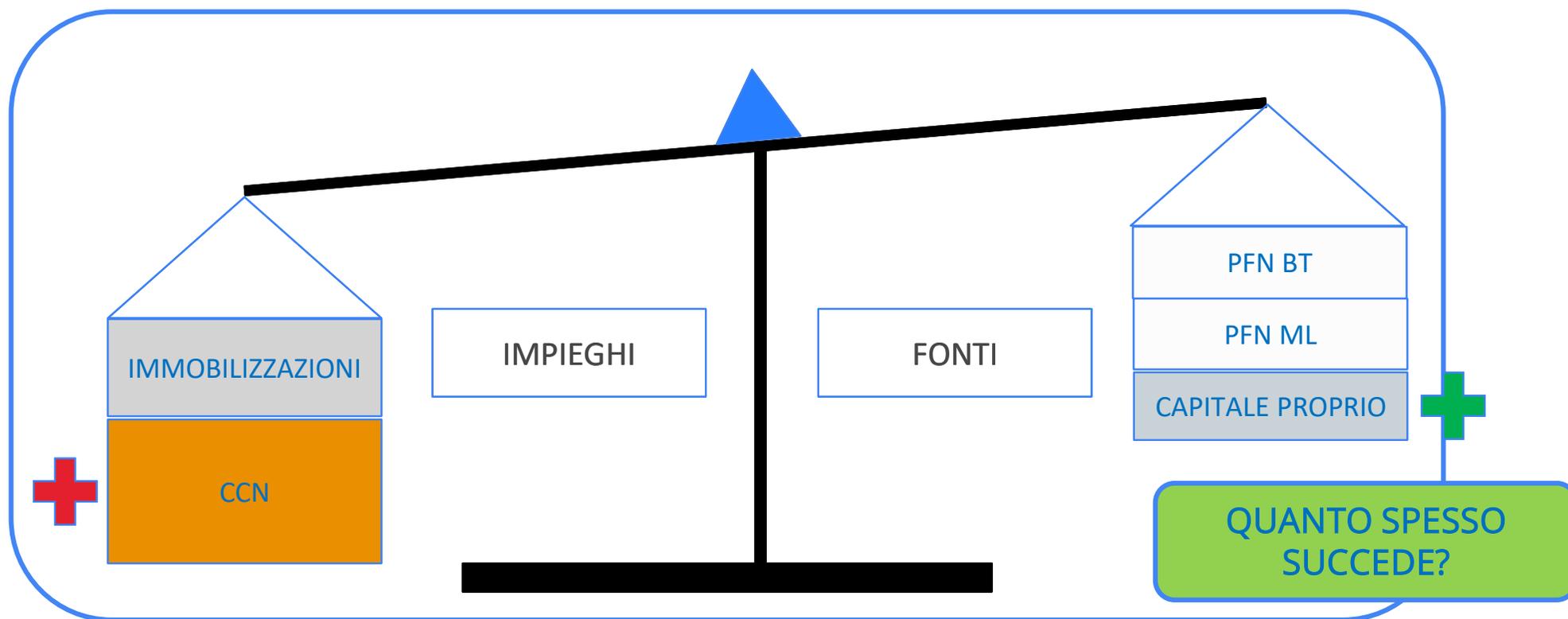
# QUANDO LA LIQUIDITÀ SI SBILANCIA



# LA RISPOSTA DELL'IMPRENDITORE



# LA RISPOSTA DELL'IMPRENDITORE



SOLUZIONI NON PERCORRIBILI?

**CRISI**



# CRISI?

MA SE CE NE SIAMO PRE-OCCUPATI ...

... FORSE SAREMO RIUSCITI A  
PREVENIRLA E/O GESTIRLA



# La gestione dei rapporti con gli istituti di credito



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI

# IL CAMBIAMENTO RIGUARDA TUTTI

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

## I MITI DA SFATARE ...

*«Le PMI e le MICRO-IMPRESSE in Italia rappresentano il 99,9% del totale dell'impresse (in linea con la media europea) ...*

*... Il valore aggiunto generato dalle PMI italiane costituite come società di capitali è pari a oltre i due terzi del valore aggiunto complessivo (67,1%), **ampiamente al di sopra della media europea**, che si attesta ad un valore del 56'8%»*



# ECCESSIVA DIPENDENZA DAL CREDITO

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

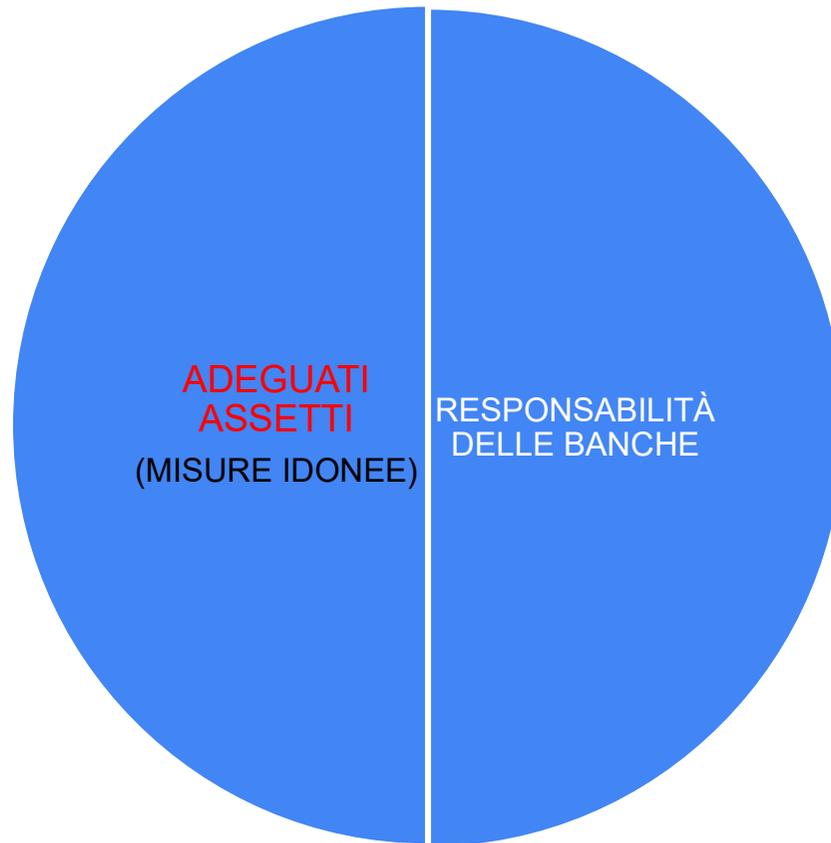
**.... E QUELLI DA NON SFATARE ...**

*«... l'incidenza dei finanziamenti bancari sul totale dei debiti finanziari sfiora oggi in ITALIA il 60%, valore più elevato tra i principali paesi dell'area Euro e ancora superiore di oltre 25/30 punti a quelli di USA e UK.. »*

**LE MICRO IMPRESE SONO QUELLE MAGGIORMENTE DIPENDENTI DAL CREDITO**



# C.C.I.I. E CORRETTA GESTIONE AZIENDALE



# LA GESTIONE DELLA FINANZA AZIENDALE

## IMPORTANZA E CENTRALITÀ

### IL CONCETTO DI CRISI PER IL CCII (art. 2 – lett. a)

STATO DI DIFFICOLTÀ ECONOMICO-FINANZIARIA  
CHE RENDE PROBABILE L'INSOLVENZA DEL DEBITORE,

**si manifesta**

**COME INADEGUATEZZA DEI FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI**  
A FAR FRONTE REGOLARMENTE ALLE OBBLIGAZIONI PIANIFICATE



# BASILEA 3 – NUOVO FRAMEWORK

**Impone** anche alle **aziende** un'adeguata **pianificazione finanziaria** e un'attenzione sempre più elevata per i **FATTORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI** che influenzano il **rating**

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

**APPROCCIO  
BACKWARD-LOOKING**

**APPROCCIO  
FORWARD-LOOKING  
CASH FLOW ORIENTED**



# IL BUDGET DI TESORERIA

Budget tesoreria						
Data di bilancio di riferimento (campo obbligatorio)		31/12/2020				
Termine budget tesoreria (fino a sesto mese successivo)		30/06/2021				
A) Disponibilità iniziali*		30.543,00		*questo dato verrà sovrascritto a quello del bilancio per il calcolo del DSCR		
Entrate		Totale a 6 mesi	Uscite		Totale a 6 mesi	Saldo a 6 mesi
Entrate da ricavi operativi	Fatture attive da incassare		Uscite da costi operativi	Fatture passive da pagare		0,00
	DDT/Ordini di vendita non fatturati			DDT/Ordini di acquisto non fatturati		0,00
	Entrate previsionali in base a Operazioni ricorrenti attive non supportate da fattura (Affitti, assicurazioni...)			Uscite previsionali in base a contratti Operazioni ricorrenti passive non supportate da fattura (Affitti, assicurazioni...)		0,00
	Altre entrate operative			Altre uscite operative		0,00
	<b>Totale Entrate da ricavi operativi</b>	<b>0,00</b>		<b>Totale Uscite da costi operativi</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Entrate per disinvestimenti	Disinvestimenti		Uscite per investimenti	Investimenti		0,00
	<b>Totale Entrate da disinvestimenti</b>	<b>0,00</b>		<b>Totale Uscite da investimenti</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Entrate finanziarie	Apporti di capitale proprio		Uscite finanziarie	Rimborsi di capitale proprio		0,00
	Finanziamenti a titolo di debito			Rimborso debiti finanziari		0,00
	Incasso Interessi attivi			Pagamento Interessi passivi		0,00
	Cessione azioni proprie			Distribuzione dividendi		0,00
	Incasso dividendi			Acquisto azioni proprie		0,00
	Rimborso finanziamenti attivi			Finanziamenti attivi		0,00
	Altre entrate finanziarie			Altre uscite finanziarie		0,00
<b>Totale Entrate Finanziarie</b>	<b>0,00</b>	<b>Totale Uscite Finanziarie</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
Altre Entrate	Rimborsi imposte		Altre Uscite	Pagamento imposte/contributi/tasse		0,00
	Contributi			Pagamento dipendenti		0,00
	Entrate straordinarie			Uscite straordinarie		0,00
	Altre entrate diverse			Altre uscite diverse		0,00
	<b>Totale Entrate diverse</b>	<b>0,00</b>		<b>Totale Uscite diverse</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B) Totale Entrate</b>		<b>0,00</b>	<b>C) Totale Uscite</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Budget di tesoreria a 6 mesi (A+B-C)</b>		<b>30.543,00</b>				



# IL DSCR

É un indicatore che indica la quantità di cassa disponibile per soddisfare:

- gli interessi **annuali**
- e il rimborso del capitale sul debito

## **CODICE DELLA CRISI**

- L'approccio di forward looking ha un vincolo di «breve» periodo
- Viene considerato un orizzonte temporale «sicuro» di soli sei mesi



# IL DSCR



# IL DSCR – APPROCCIO 1

## APPROCCIO 1

ADATTO ALLE PMI CHE NON  
REDIGONO IL RENDICONTO  
FINANZIARIO

(+) CASSA INIZIALE  
(+) ENTRATE PROSSIMI 6 MESI  
(-) USCITE PROX 6 MESI  
(DIVERSE DA QUELLE AL  
SERVIZIO DEL DEBITO)

### – DSCR 1° approccio

#### Numeratore

Disponibilità Liquide iniziali

Entrate

Uscite (meno) Debiti Finanziari

#### Denominatore

Banche a M/L termine

Finanziamenti gruppo

Altri finanziamenti a M/L

Prestiti soci a mlt

Finanziamenti a breve

Prestiti soci a b.t.

Debiti per Leasing a breve

Debiti per Leasing

TOTALE RIMBORSO DEBITI FINANZIARI

#### Numeratore

#### Denominatore

## SERVIZIO DEL DEBITO

OVVERO

AMMONTARE DEI PAGAMENTI  
PER INTERESSI E QUOTE DI  
CAPITALE IN SCADENZA NEI  
PROSSIMI 6 MESI



## IL DSCR – APPROCCIO 2

**CASSA DISPONIBILE  
PER RIMBORSO  
CAPITALE E INTERESSI DEI  
FINANZIAMENTI**



# LE BANCHE E IL CREDITO

*La banca è un posto dove ti prestano l'ombrello quando c'è bel tempo e te lo chiedono indietro quando inizia a piovere.*

*Mark Twain*



# LE BANCHE E IL CREDITO

IL CONTESTO NORMATIVO

REPORTING REGOLAMENTARE

## ITS FORBEARANCE

Istruzioni tecniche in merito ai crediti oggetto di concessioni

GESTIONE E MONITORAGGIO

## NPL

Strumenti e riferimenti prudenziali per gestione NPL

RAPPRESENTAZIONE

## IFRS 9

Nuovi principi contabili  
Adeguamento calcolo  
EXPETED CREDIT LOSS

CLASSIFICAZIONE E MISURAZIONE

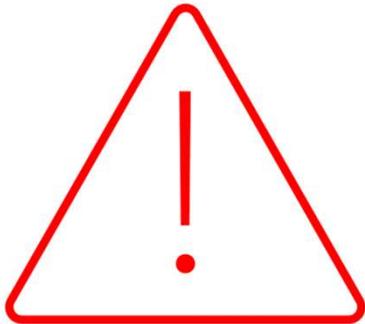
## DOD

Nuova definizione di  
DEFAULT



# LE BANCHE

IFRS 9



STAGE 1  
PERFORMING

STAGE 2  
UNDER PERFORMING

STAGE 3  
NON PERFORMING

NUOVI  
RISCHI



# LE BANCHE – IFRS 9

STAGE 1  
PERFORMING

crediti con non significativo aumento del rischio  
perdita attesa  
viene calcolata su un orizzonte temporale di 12 mesi

STAGE 2  
UNDER PERFORMING

crediti che successivamente alla erogazione hanno subito  
un significativo deterioramento  
perdita attesa calcolata su tutta la vita dell'attività  
finanziaria BASE CALCOLO PERDITA = STATISTICA

STAGE 3  
NON PERFORMING

peggioramento ancora più significativo e marcato  
perdita attesa calcolata su tutta la vita dell'attività  
finanziaria BASE CALCOLO PERDITA = ANALITICA



# PARAMETRI DI RISCHIO

PROBABILITY OF  
DEFAULT  
**PoD**

Probabilità che la controparte venga classificata a  
**NON PERFORMING** entro un anno

LOSS GIVEN DEFAULT  
**LGD**

Percentuale di perdita sull'esposizione attesa al momento  
della classificazione a **NON PERFORMING**

EXPOSURE AT  
DEFAULT  
**EAD**

Esposizione attesa al momento della classificazione a  
**NON PERFORMING**



# ESPOSIZIONI CREDITIZIE DETERIORATE

PAST DUE  
PD

Esposizioni creditizie per cassa, diverse da quelle classificate tra le UTP che alla data di riferimento della segnalazione sono scadute, sconfinanti, o deteriorate

INADEMPIENZE  
PROBABILI  
UTP

Risultato del giudizio della banca circa l'improbabilità che il debitore paghi senza che si faccia ricorso alle garanzie (capitale + interessi)

SOFFERENZE

Complesso delle esposizioni creditizie per cassa e fuori bilancio nei confronti di un soggetto in stato di insolvenza (anche non accertato giudizialmente)



# ESPOSIZIONI CREDITIZIE DETERIORATE

PAST DUE  
PD

I crediti scaduti/deteriorati PD devono essere calcolati in base a soglie più severe e omogenee per tutti i paesi UE

INADEMPIENZE  
PROBABILI  
UTP

Introdotte nuove casistiche di UTP  
---  
Imposte valutazioni sulla propagazione della posizione del debitore nelle società del GRUPPO BANCARIO

RITORNO A STATO  
NON-DEFAULT

La normativa introduce obblighi di permanenza minima e le valutazioni che la banca è tenuta ad effettuare per poter riclassificare la posizioni in PERFORMING



# ESPOSIZIONI CREDITIZIE DETERIORATE

PAST DUE  
PD

INADEMPIENZE  
PROBABILI  
UTP

RITORNO A STATO  
NON-DEFAULT

CONTAGIO DI DEFAULT TRA

CONTROPARTI APPARTENENTI AL MEDESIMO GRUPPO  
O IN CASO DI RAPPORTI COINTESTATI TRA PRIVATI

RITORNO A STATO NON-DEFAULT  
SEMPRE PIÙ DIFFICILTOSO  
DOPO LA PRIMA CLASSIFICAZIONE A PAST DUE



# PAST DUE

	IERI	OGGI
SOGLIA DI MATERIALITÀ	<p>Valutazione effettuata a livello <b>BANCA</b> per <b>tutte le esposizioni</b> del cliente o <b>per linea di credito</b></p> <p><b>1 sola soglia (sconfino max 5%)</b></p>	<p>Valutazione effettuata a livello <b>GRUPPO BANCARIO</b> per tutte le esposizioni del cliente</p> <p><b>Soglia assoluta (max 100 / 500 €)</b> <b>Soglia relativa (sconfino max 1%)</b></p>
CONTEGGIO	<p>Il cliente è in default = PAST DUE quando lo sconfino è sopra soglia e persiste da oltre 90 GIORNI</p>	<p>Il cliente è in default = PAST DUE quando lo sconfino persiste da oltre 90 GIORNI</p> <p><b>(da quando sono superate entrambe le soglie)</b></p>



# PAST DUE

	IERI	OGGI
COMPENSAZIONE	<p>Cliente con 1 c/c attivo e 1 sconfinato</p> <p><b>È ammessa la compensazione di partite</b></p>	<p>Cliente con 1 c/c attivo e 1 sconfinato</p> <p><b>Non è ammessa la compensazione di partite</b></p>
	<p>Il contatore dei giorni non si attiva perché lo sconfinamento di 1 c/c è compensato dal margine disponibile sul secondo c/c</p>	<p><b>Il contatore dei giorni si attiva</b></p>



# PAST DUE

## IERI

Mutuo: Rata mensile 700€  
Debito Residuo 40.000 al 31/3

Solo soglia relativa (5%)

Conteggio giorni (>90)  
indipendente dalla soglia



- A partire dal 1/4 **il cliente NON è Past Due** perché:
- sconfina continuativamente da oltre 90 gg (di almeno 700 € – il fatto che si tratti di 2 rate non rileva... ) ma
  - al 1/4 il suo sconfinco complessivo è di 1.400€ (2 rate arretrate) e
  - $1.400€ / 40.000 €$  di totale utilizzo = 3,5%, quindi al di sotto del 5% di soglia relativa attuale

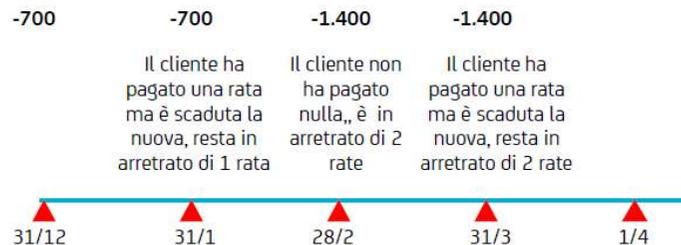
## NUOVA DEFINIZIONE DI DEFAULT

Mutuo: Rata mensile 700€  
Debito Residuo 40.000 al 31/3

Soglia assoluta (100€)

Soglia relativa (1%)

Conteggio giorni (>90)  
solo al superamento della soglia



- A partire dal 1/4 **il cliente è Past Due** perché:
- in ogni giorno lo sconfinco + maggiore della soglia assoluta (100€) e di quella relativa (1% degli utilizzi complessivi) ->  $700€/40.000 = 1,75%$
  - al 1/4 il contatore dei giorni avrà superato anche la soglia dei 90 giorni continuativi



# UNLIKELY TO PAY - UTP

DA INDICAZIONI A PARAMETRI

IERI

La normativa ha dettagliato alcuni indicatori di probabile inadempienza

*esempio*

**CESSIONE DI CREDITI**

la normativa include un'indicazione di probabile inadempienza ma

non quantifica  
**SOGLIE DI RILEVANZA**

OGGI

Sono introdotti NUOVI PARAMETRI di probabile inadempienza

*esempio*

**CESSIONE DI CREDITI**

la normativa introduce l'obbligo di classificare a UTP il se la cessione anche parziale genera una

perdita maggiore del  
**5% DEL VALORE NOMINALE**



# UNLIKELY TO PAY - UTP

	IERI	OGGI
PROPAGAZIONE	La propagazione del default (UTP) all'interno del <b>gruppo bancario</b> viene <b>valutata</b> analiticamente (e non in caso di <b>PD</b> )	Classificazione a UTP deve essere <b>omogenea in tutte le società del GRUPPO BANCARIO</b> Inclusi factoring, leasing etc...
CONTAGIO	La normativa non contiene alcuna indicazione sul contagio	Introdotte regole dettagliate di classificazione a default (UTP) per <b>Rapporti cointestati tra privati e Connessioni giuridiche</b>



# UNLIKELY TO PAY - UTP

FORBEARANCE

IERI

RISTRUTTURAZIONE ONEROSA

*La normativa prevede il concetto di ristrutturazione onerosa ma*

*non indica ne  
FORMULE DI CALCOLO  
ne  
SOGLIE DI RILEVANZA*

OGGI

RISTRUTTURAZIONE ONEROSA

*La normativa prevede che debba essere verificato se il valore attuale del credito post rinegoziazione sia minore di quello ante rinegoziazione*

*indica la  
FORMULA DI CALCOLO  
e  
LA SOGLIA DI RILEVANZA (1%)*



# CLASSIFICAZIONI FORBEARANCE

CLASSIFICAZIONE DELLE ESPOSIZIONI OGGETTO DI CONCESSIONI

## CLASSIFICAZIONE

PAST DUE  
ULIKELY TO PAY  
SOFFERENZE

CLASSIFICAZIONE  
TRASVERSALE

## FORBEARANCE

- FORBORNE PERFORMING EXPOSURE
- NON PERFORMING EXPOSURE WITH FORBEARANCE MEASURES



# CLASSIFICAZIONI FORBEARANCE

## IERI

La normativa **prevede** il concetto di **Distressed Restructuring** in caso di rinegoziazione del credito (misura di forbearance), ma **non indica la formula di calcolo** della riduzione di valore rilevante

## CASO D'ESEMPIO

Cliente con prestito r  
12.000€, 18 rate me  
tasso 4% [rata 688€]



Chiede di rinegoziare  
ammortamento, port  
rate mensili e riducend  
3% [rata 415 €]

## NUOVA DEFINIZIONE DI DEFAULT

La normativa prevede che debba essere verificato se il **valore attuale del credito post rinegoziazione** sia minore di quello ante rinegoziazione



della riduzione di valore  
à (1%)

**ATTENZIONE ALLE  
RISTRUTTURAZIONI  
VOLONTARIE**



de dovrà essere  
ato UTP, perché  
o **valore attuale é**  
**del precedente**  
**6%**  
vs 12.000€)

mesi) al 5%, ma sconto (per 30 mesi) al  
tasso originario del rapporto, 4%



# CLASSIFICAZIONI FORBEARANCE

ATTENZIONE ALLE MORATORIE ABI O COVID (D.L. 18/2020)

## MORATORIE COVID

(comunic. EBA 02/12/2020)

NON RAPPRESENTANO  
NECESSARIAMENTE  
MISURE DI FORBEARANCE

RICLASSIFICAZIONE  
NON OBBLIGATORIA  
MA POSSIBILE

## NO FORBEARANCE AUTOMATICO

- se concesse entro 31/03/21
- solo per moratorie < 9 mesi  
se concesse post 30/09/20



# CLASSIFICAZIONI FORBEARANCE

MORATORIE COVID CONCESSE SUCCESSIVAMENTE AL 30/09/2020

A PARTIRE DAL 1° GIORNO  
DEL DECIMO MESE

OBBLIGO DI  
RICLASSIFICAZIONE

**LA BANCA DEVE**  
RICLASSIFICARE LA POSIZIONE  
COME ESPOSIZIONE OGGETTO  
DI CONCESSIONE



# RITORNO A NON-DEFAULT

	IERI	OGGI
PERIODO	<p>La normativa prevede un periodo di cura di <b>12 MESI</b></p> <p>Solo in caso di credito rinegoziato <b>FORBORNE NON PERFORMING</b></p>	<p>Confermato il periodo di cura da <b>FORBORNE</b></p> <p>Introdotta permanenza minima di <b>3 MESI</b></p> <p><b>per gli altri crediti non-performing</b></p>
IL MERITO	<p><b>CRITERI DI MERITO</b> nessuna previsione</p> <p><b>POLITICA DI MONITORAGGIO</b> nessuna previsione</p>	<p><b>CRITERI DI MERITO</b> necessario valutare il comportamento del debitore</p> <p><b>POLITICA DI MONITORAGGIO</b> Necessario adeguare periodo di cura in caso di ripetute classificazioni a default</p>



# LE SFIDE «MINIME» PER LE AZIENDE

## **GESTIONE DEI CONTI**

**PUNTUALE CONTROLLO  
DEI SALDI**

**EVITARE GLI  
SCONFINAMENTI**

**GESTIONE E  
PIANIFICAZIONE  
ATTENTA DELLE RATE  
DEI FINANZIAMENTI**



# CCII E CORRETTA GESTIONE AZIENDALE

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

*«Gli esiti più  
proprio le PM  
piccole.*

*Il focus sem  
concessione  
maniera sem  
soggetti richie*

**ANALISI + PROFONDA  
E PROSPETTICA  
SU PROFILI DI RISCHIO  
DELLE DIVERSE OPERAZIONI  
DEI SOGGETTI RICHIEDENTI**

*o riguardare  
e banche più*

*processo di  
analizzare in  
erazioni e dei*



# CCII E CORRETTA GESTIONE AZIENDALE

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

«... l'attribuzione di un **RATING POSITIVO** configura un elemento di **mutuo vantaggio** sia per le banche che per le aziende, che deve fondarsi su:

- **Cooperazione,**
- **Trasparenza**
- **e riduzione delle asimmetrie informative ...»**

PER LA BANCA  
RATING (-)  
ACCANTONAMENTI (+)  
COSTI (+)



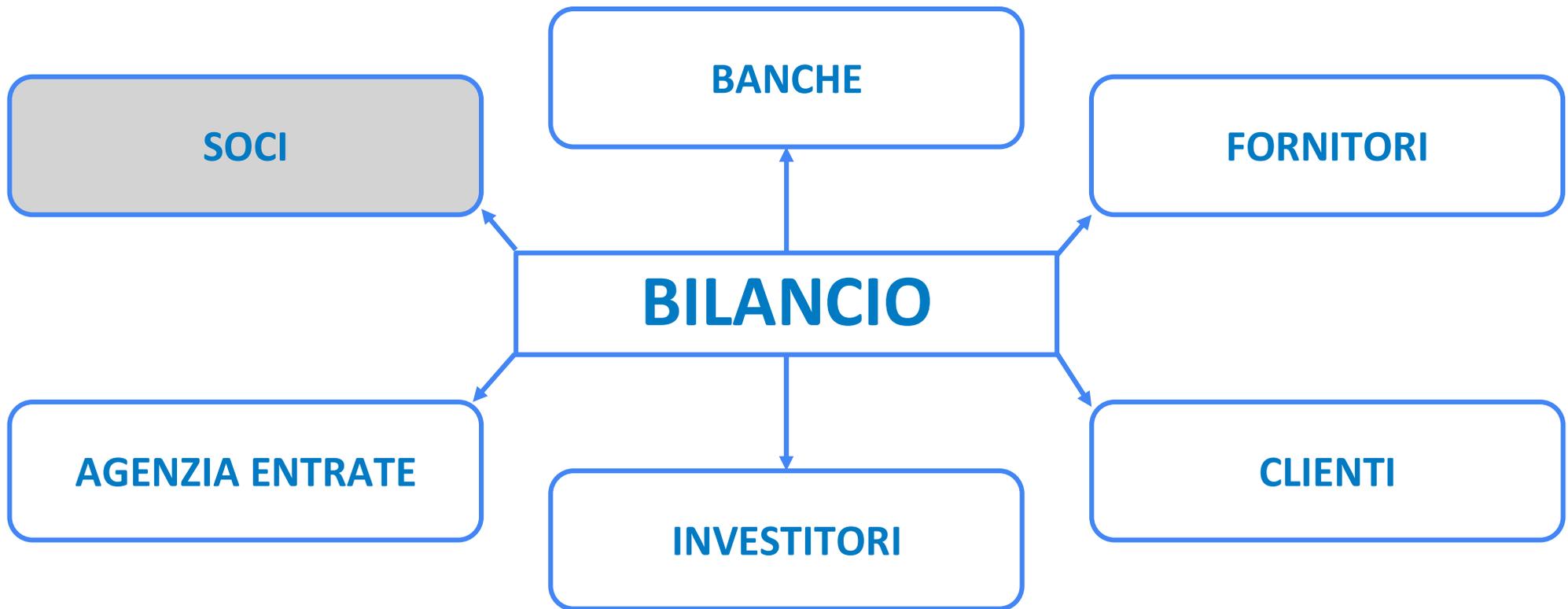
# CCII E CORRETTA GESTIONE AZIENDALE

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

«... Le novità regolamentari menzionate, dunque, rendono ancora più rilevanti i profili relativi alla elaborazione di un **SET INFORMATIVO** e di **ANALISI PROSPETTICHE** nella procedura di valutazione del merito creditizio delle imprese, non solo nella **fase iniziale** di accesso al credito, ma anche in quella di successiva gestione e **monitoraggio continuo** delle diverse posizioni...»



# IL BILANCIO NON È SOLO PER LE IMPOSTE



# CCII E CORRETTA GESTIONE AZIENDALE

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

*«è necessario che ... Il miglioramento del **RATING non si estrinsechi in un'operazione di mera rimodulazione contabile del bilancio**, ma deve rappresentare un percorso più complessivo ed articolato di **RISK MANAGEMENT** volto ad adottare un **approccio maggiormente proattivo** nella gestione del rischio e a **rafforzare i sistemi di PIANIFICAZIONE GESTIONE E CONTROLLO ...»***



**... ANCHE CON RISORSE ESTERNE**

**L'APPORTO DEI COMMERCIALISTI SECONDO FNC**

**LA FIGURA DEL  
RATING ADVISOR**

**VISTO DI CONFORMITÀ  
SULL'INFORMATIVA  
FINANZIARIA  
AZIENDALE**



# VISTO DI CONFORMITÀ E CONGRUITÀ



Figura 1 – modello generale del sistema di diagnosi, monitoraggio e controllo dei rischi.



# CCII E CORRETTA GESTIONE AZIENDALE

Documento FNC «Rating Advisory e pianificazione finanziaria ..»

«... Per avviare un **proficuo rapporto con gli istituti di credito** è opportuno aver ben chiare le **metodologie da essi adottate** nella valutazione del materiale informativo e **verificare se le informazioni prodotte dall'impresa** siano in grado di esprimere la **corretta valutazione del rischio sottostante** ad un'operazione di finanziamento...»



# ... IL CONCETTO DI RISCHIO

## EFFETTO DELL'INCERTEZZA SUGLI OBIETTIVI

RISCHIO  
RIS

- LA DIFFERENZA LA FANNO LE INFORMAZIONI
- CHE PROBLEMI HO MANIFESTATO?
  - QUALI RISCHI CORRE LA MIA ATTIVITA'?
  - COME LI CURO – PREVENGO – ATTUTISCO?
  - BP – BUDGET

INFORMATIVI  
DA  
NE E  
FONTI ESTERNE



# ... LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

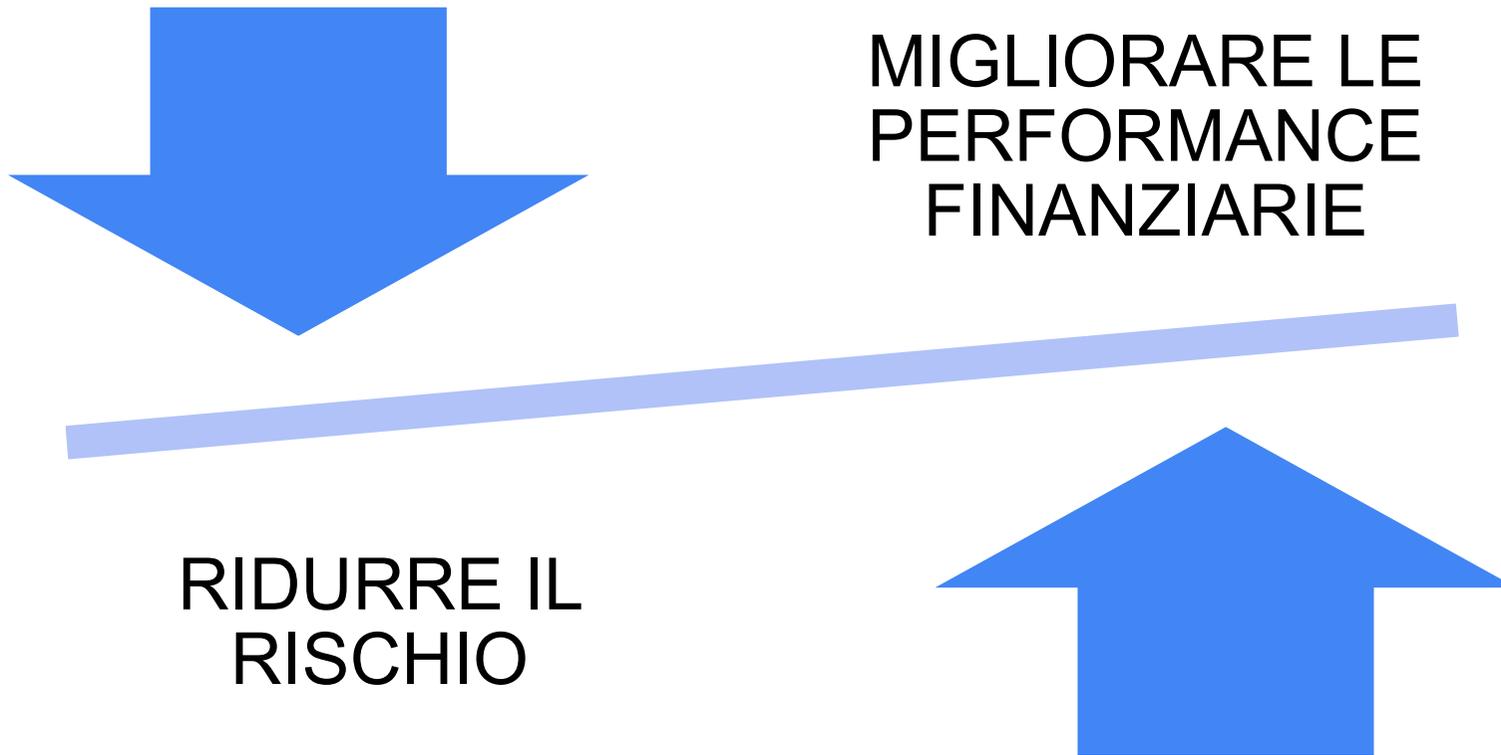
L'ASSENZA DI INFORMAZIONI  
INCREMENTA IL LIVELLO DI ATTENZIONE

INFORMAZIONI  
QUANTITATIVE  
QUALITATIVE

LA MISURAZIONE DEL  
RISCHIO  
IL RATING



# LA RESPONSABILITA' DEL CFO

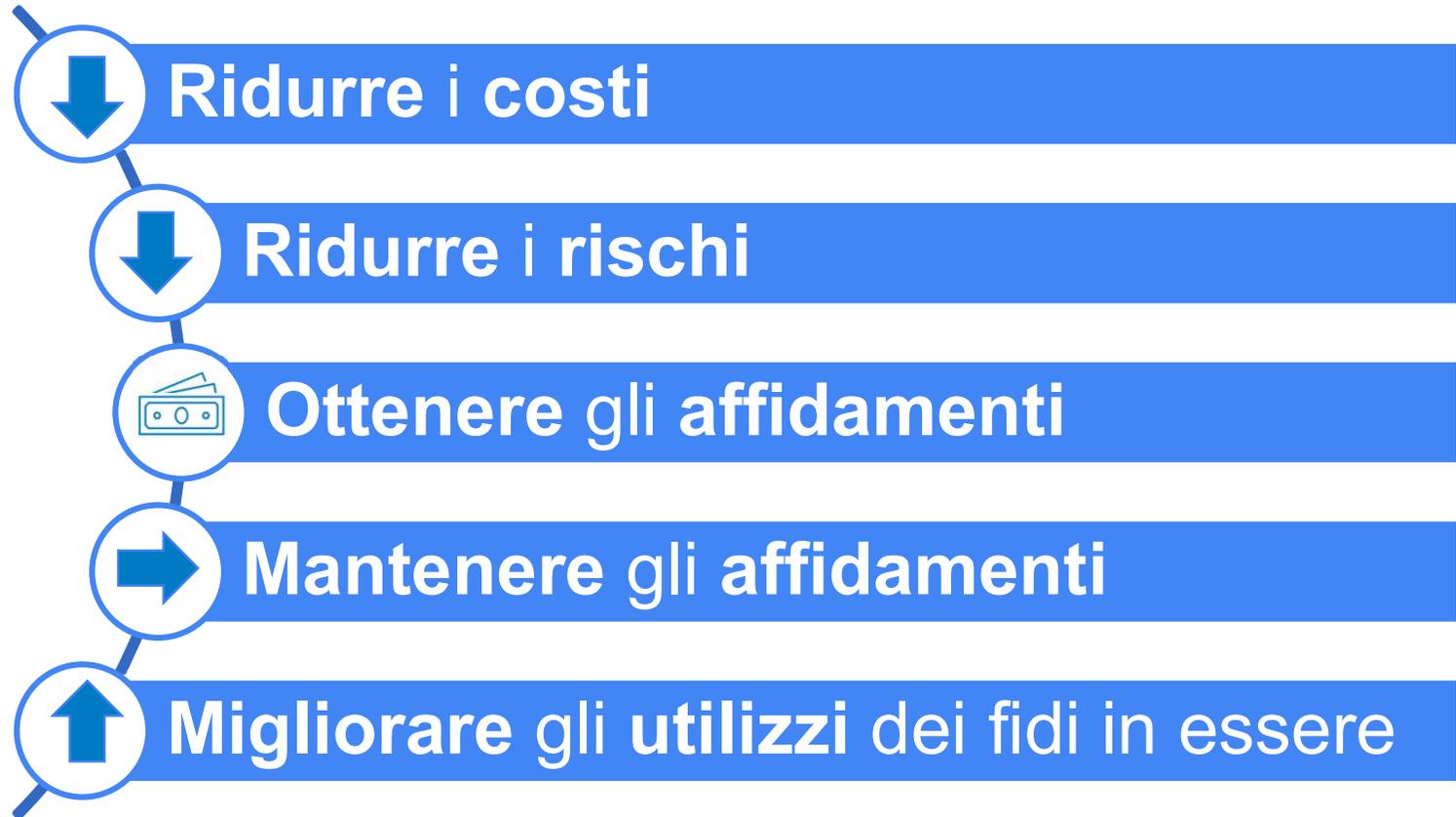


## CFO IN OUTSOURCING...

E' una figura dirigenziale dell'**organizzazione aziendale** ha la **responsabilità** della **gestione** e della **pianificazione** generale delle attività **finanziarie** di un'azienda



# CFO MISSION



# OBIETTIVO DELLA GESTIONE FINANZIARIA

EQUILIBRIO DI  
TESORERIA

EQUILIBRIO DELLA  
STRUTTURA  
PATRIMONIALE

SOSTENIBILITÀ  
FINANZIARIA



# MODALITÀ DI GESTIONE FINANZIARIA



# Analisi della Centrale Rischi di Bankitalia



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI

# CENTRALE RISCHI BANKITALIA

DI COSA DA EVIDENZA

UTILIZZO/ACCORDATO SU CREDITI A  
SCADENZA/REVOCA/AUTOLIQUIDANTI

SCADUTI > 90 GG SULLE LINEE A SCADENZA

POSIZIONI IN SOFFERENZA (250€)

DERIVATI - CREDITI DI FIRMA (FIDEJUSSIONI)

GARANZIE PRESTATE E RICEVUTE



# CENTRALE RISCHI BANKITALIA

SEGNALA

ACCORDATO O UTILIZZATO TOTALE > 30.000 EURO

GARANZIE > 30.000 EURO

DERIVATI > 30.000 EURO

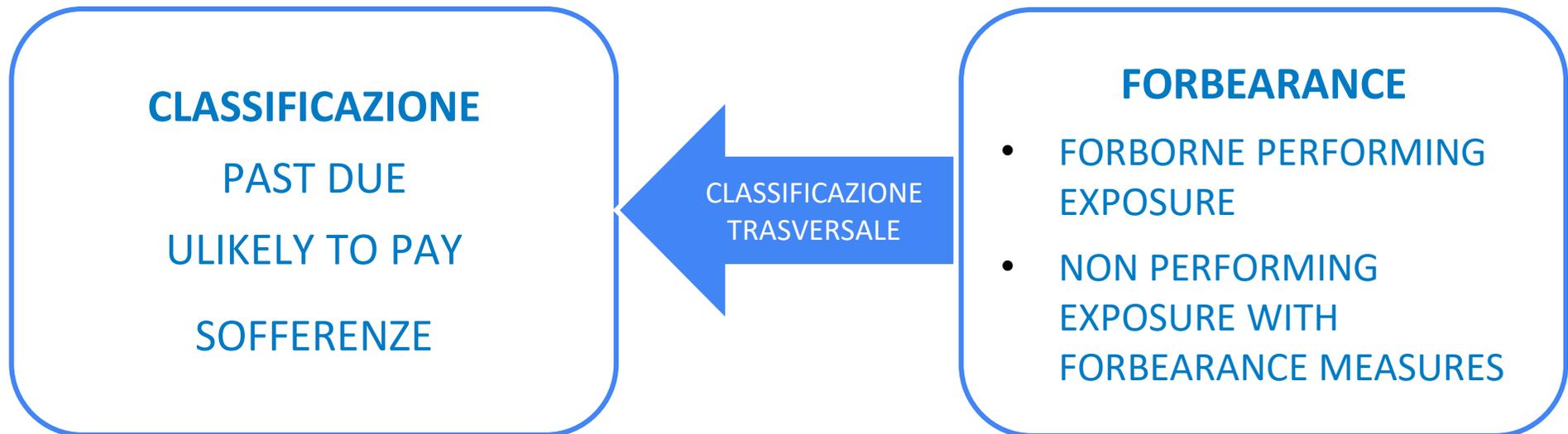
OPERAZIONI FACTORING > 30.000 EURO

PASSAGGI A PERDITA DI QUALUNQUE IMPORTO



# CENTRALE RISCHI BANKITALIA

A partire dalla centrale rischi del mese di gennaio 2015 BANKITALIA ha recepito la nuova classificazione dei crediti deteriorati proposta da EBA



# LA CENTRALE RISCHI...

COME  
RICHIADERLA ...



Le due modalità per richiedere on-line la CR:

- accesso alla **piattaforma "Servizi online"**, selezionando il box "Richiedi i dati",
- utilizzando il **link diretto** al servizio online CR.

La piattaforma consente di richiedere i dati:

- identificarsi con SPID o CNS;
- compilando e inviando una richiesta insieme alla copia un documento di identità.

Il link <https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/servizi/accesso-cr/>



# LA CENTRALE RISCHI...

CHE FATICA  
LEggerLA ...

 **BANCA D'ITALIA**  
EUROSISTEMA

Filiale di NAPOLI SEDE

Intestatario:

**RILEVAZIONE MENSILE**  
(gli importi sono espressi in Euro)

**DATA DI RIFERIMENTO: giugno 2018**  
Le informazioni sono disponibili a far tempo del 02/06/2018

**Intermediario: DEUTSCHE BANK S.P.A.**

**Sofferenze**  
Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Utilizzate	Importo Garantito
SOFFERENZE	Milano	Rapporti non conclusi	Agenzia di garanzia titoli o/o privilegi	6.989	0

**Intermediario: MBCREDIT SOLUTIONS SPA**

**Sofferenze**  
Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Utilizzate	Importo Garantito
SOFFERENZE	Milano	Rapporti non conclusi	Agenzia di garanzia titoli o/o privilegi	3.347	0

**Sezione informativa**  
Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Finanziaria Correlata	Importo
SOFFERENZE - CREDITI PASSATI A PERDITA	Milano	Debita da creazione	2.676

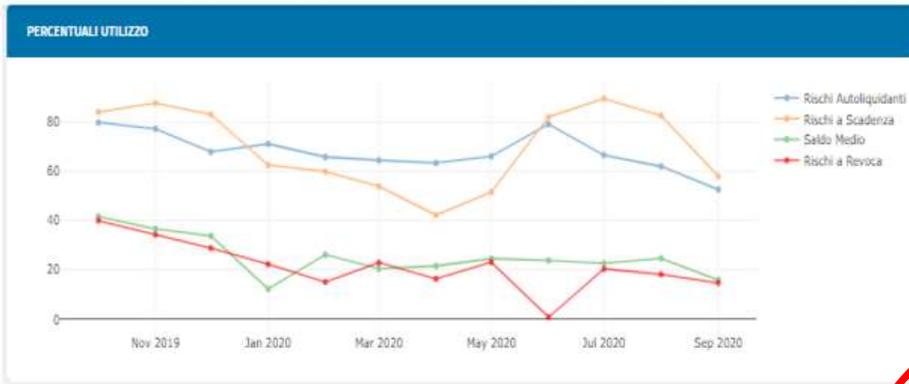
Pagina 2 di 59

Data di elaborazione del prospetto: 29/06/2018 09:17:21



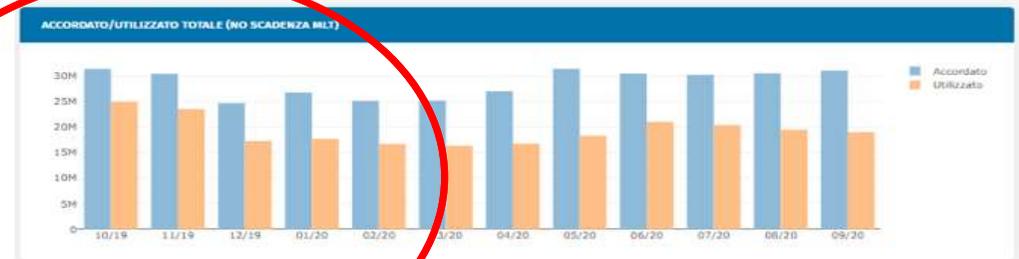
# CENTRALE RISCHI BANKITALIA

... O FORSE NO...



Crediti per Cassa    Crediti per Firma    **Garanti**    **Garanzie**

Data	Tipo Garanzia	Valore Garanzia
2018-04	GARANZIE PERSONALI DI PRIMA ISTANZA	€535.089
2018-03	GARANZIE REALI ESTERNE	€188.000
2018-03	GARANZIE PERSONALI DI PRIMA ISTANZA	€540.102
2018-02	GARANZIE REALI ESTERNE	€188.000
2018-02	GARANZIE PERSONALI DI PRIMA ISTANZA	€551.848
2018-01	GARANZIE REALI ESTERNE	€188.000
2018-01	GARANZIE PERSONALI DI PRIMA ISTANZA	€547.326
2017-12	GARANZIE REALI ESTERNE	€188.000
2017-12	GARANZIE PERSONALI DI PRIMA ISTANZA	€551.270



# CENTRALE RISCHI BANKITALIA



**Note informative**  
Le linee di credito sono utilizzate con sostanziale regolarità. Gli sconfinamenti rilevati sono di lieve entità e presentano una numerosità e frequenza limitata. Negli ultimi 12 mesi il fenomeno di maggior evidenza si registra nel gennaio 2020 per l'importo di euro 220 su L.d.c. a scadenza.  
Non sono stati rilevati sconfinamenti su linee di credito a MLT



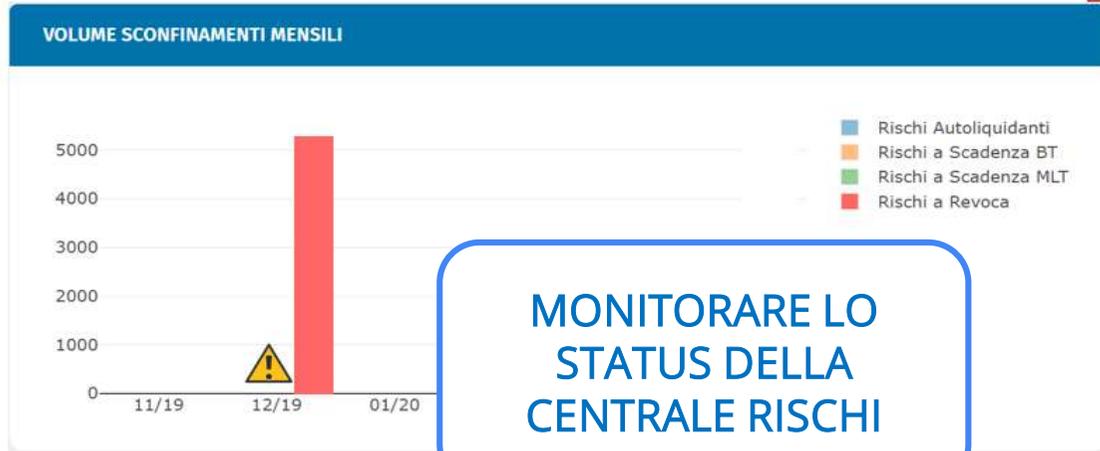
## Qualità dei Crediti



# CENTRALE RISCHI BANKITALIA



CRBI Rettificata



Gruppo	Somma(Accordato)	Somma(Utilizzato)	Somma(Sconfino)
2020-04(14)	€3.519.970	€3.057.486	€5.556
> ART SGR SPA - COLOMBO (1)	€414.503	€414.503	
> BANCA DEL CILENTO DI SASSANO E VALLO DI DIANO E DELLA LUCANIA C.C. S.C.PER AZIONI (1)	€60.000		
> BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. (2)	€328.199	€253.199	
> <b>BANCA MONTE PRUNO CR. COOP. DI FISCIANO, ROSCIGNO E LAURINO SOC. COOP. (3)</b>	€602.432	€340.301	€5.556
> ICCREA BANCAIMPRESA SPA (2)	€367.131	€367.131	
> INTESA SANPAOLO SPA (3)	€1.662.217	€1.656.864	
> UNIONE DI BANCHE ITALIANE SCPA (2)	€85.488	€25.488	

Gruppo	Somma(Accordato)	Somma(Utilizzato)	Somma(Sconfino)
2020-04(14)	€3.519.970	€3.057.486	
> ART SGR SPA - COLOMBO (1)	€414.503	€414.503	
> BANCA DEL CILENTO DI SASSANO E VALLO DI DIANO E DELLA LUCANIA C.C. S.C.PER AZIONI (1)	€60.000		
> BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. (2)		€253.199	
> BANCA MONTE PRUNO CR. COOP. DI FISCIANO, ROSCIGNO E LAURINO SOC. COOP. (3)		€340.301	
> ICCREA BANCAIMPRESA SPA (2)		€367.131	
> INTESA SANPAOLO SPA (3)		€1.656.864	
> UNIONE DI BANCHE ITALIANE SCPA (2)		€25.488	

**INDIVIDUARE ERRATE SEGNALAZIONI E CHIEDERNE LA RETTIFICA**

# Dallo SCORE al RATING



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI

# DALLO SCORE AL RATING

## SCORE

Analisi del merito creditizio di tipo **automatico** e basata su modelli statistici

**Informazioni storiche**

PUNTEGGIO CHE ESPRIMA LA  
PROBABILITÀ DI INSOLVENZA

## RATING

Risultato di attività effettuata da analisti che integra quanto emerge dai modelli statistici

**Informazioni qualitative**

MODIFICA IL GIUDIZIO  
AUTOMATIZZATO



# DALLO SCORE AL RATING

LE AZIENDE HANNO NECESSITÀ DI MIGLIORARE E SVILUPPARE LA PROPRIA FUNZIONE FINANZA E LA COMUNICAZIONE FINANZIARIA

**SCORE**

INFORMAZIONI  
QUALITATIVE

**RATING**



# I RATING DELLE BANCHE

GLI ACCORDI DI BASILEA PREVEDONO DUE  
TIPOLOGIE DI RATING

RATING STANDARD  
(Agenzie esterne)

INTERNAL RATING  
BASED  
(Sviluppato  
internamente)



# I RATING DELLE BANCHE

## RATING E PROBABILITÀ DI DEFAULT (PD)

### RATING

Insieme di procedure di analisi che consente alla banca di valutare quanto un cliente sia rischioso

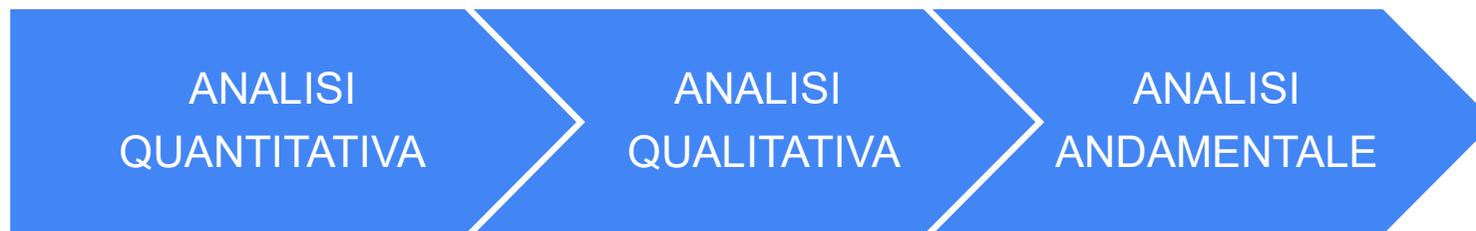
### PROBABILITÀ DI DEFAULT

Il Rating consente alla banca di calcolare la PD

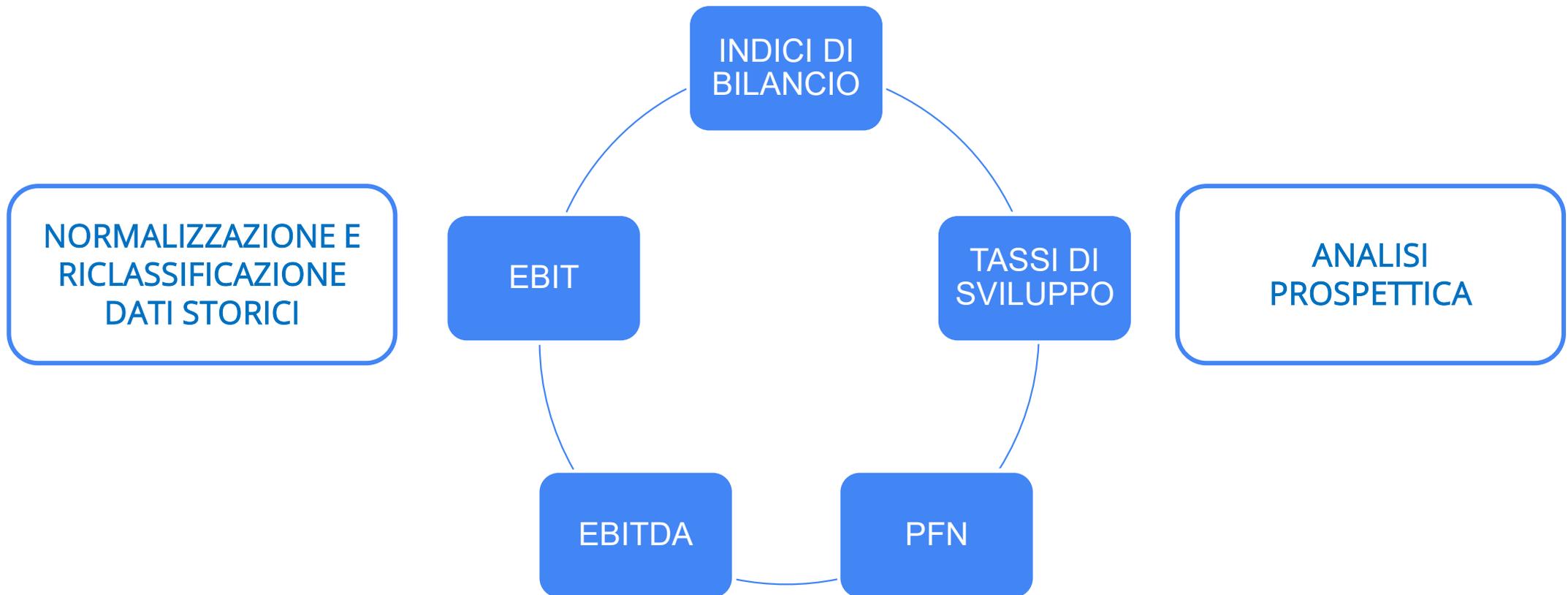


# IL RATING INTEGRATO

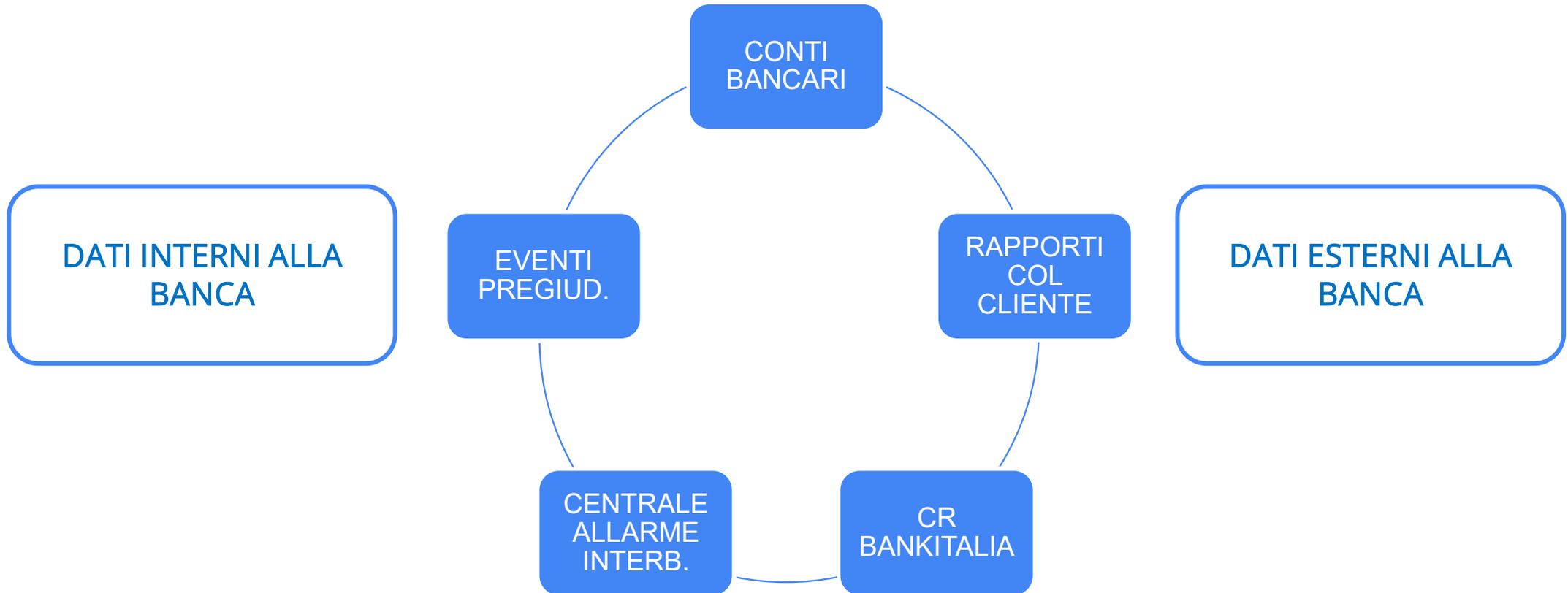
LO SVILUPPO DEL GIUDIZIO SUL MERITO CREDITIZIO



# ANALISI QUANTITATIVA



# ANALISI ANDAMENTALE



# ANALISI QUALITATIVA



# FINANZA AZIENDALE

TRASPARENZA  
INFORMATIVA

PROGRAMMAZIONE ANTICIPATA DELLE NECESSITÀ FINANZIARIE

ELABORAZIONE DOCUMENTI NECESSARI ALLE BK PER LA VALUTAZ.

ANALISI IMPATTO DI OGNI DECISIONE STRATEGICA SUL RATING

PRODUZIONE DATI ADEGUATI ALLA TRASPARENZA INFORMATIVA

CONFRONTO TRA LE OFFERTE DELLA BANCHE



# RAPPORTO IMPRESA - BANCA

RIDUZIONE  
ASIMMETRIA  
INFORMATIVA

BILANCI ADERENTI ALLA REALTÀ AZIENDALE

INFORMAZIONI COMPLETE E TRASPARENTI

INFORMAZIONI RELATIVE ALLA GOVERNANCE

INFORMAZIONI SUI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE

REPORT PERIODICI



**GRAZIE  
PER  
L'ATTENZIONE**



# Contatti:

email: [info@formpro.it](mailto:info@formpro.it)

cell: 3517677833

[formpro.it](http://formpro.it)



**FORMPRO**  
FORMAZIONE PROFESSIONISTI