

Workshop



## Il Budget di Cassa per Startup e PMI

*Logiche e strumenti per la gestione  
finanziaria di breve periodo*

Relatore: **Ivan Fogliata**

Milano, 20 febbraio 2020

Equilibri di cassa.  
Non si scherza più!  
La riforma del codice della crisi e  
dell'insolvenza

# Art. 12

- Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.
- Il debitore, all'esito dell'allerta o anche prima della sua attivazione, **può accedere al procedimento di composizione assistita della crisi, che si svolge in modo riservato e confidenziale dinanzi all'OCRI (organismo di composizione crisi d'impresa).**
- L'attivazione della procedura di allerta da parte dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, nonché la presentazione da parte del debitore dell'istanza di composizione assistita della crisi di cui all'articolo 16, comma 1, **non costituiscono causa di risoluzione dei contratti pendenti**, anche se stipulati con pubbliche amministrazioni, **né di revoca degli affidamenti bancari concessi. Sono nulli i patti contrari.**
- Gli strumenti di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, **esclusi le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante**

# Ancora art. 12

- Sono esclusi dall'allerta: banche, assicurazioni, intermedia finanziari, la CDP, fondi di investimento, fondazioni bancarie, le fiduciarie. Possono tuttavia avere le misure premiali degli artt. 25 e 24 (di cui diremo poi).
- Gli strumenti di allerta si applicano anche alle imprese agricole e alle imprese minori\*, compatibilmente con la loro struttura organizzativa, ferma la competenza dell'OCC per la gestione della fase successiva alla segnalazione dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15 ovvero alla istanza del debitore di composizione assistita della crisi.
- \* Impresa Minore (vecchio concetto di non fallibilità): l'impresa che presenta congiuntamente i seguenti requisiti: 1) un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 2) ricavi, in qualunque modo essi risultino, per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 3) un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila;

# Art. 13 – Gli indicatori!

- Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24.
- VEDIAMO SUBITO L'ART. 24!
- 1. Ai fini dell'applicazione delle misure premiali di cui all'articolo 25, l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non è tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal presente codice oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di cui all'articolo 19 oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:
  - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
  - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
  - c) il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.
- 2. Su richiesta del debitore, il presidente del collegio di cui all'articolo 17 attesta l'esistenza dei requisiti di tempestività previsti dal presente articolo.

# Art. 13 segue.

- Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili elabora indici specifici con riferimento:
  - alle start-up innovative
  - alle PMI innovative
  - alle società in liquidazione
  - alle imprese costituite da meno di due anni
- L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo.

# Art. 25 – Le misure premiali

- All'imprenditore che ha presentato all'OCRI **istanza tempestiva a norma dell'articolo 24 e che ne ha seguito in buona fede le indicazioni**, ovvero ha proposto tempestivamente ai sensi del medesimo articolo domanda di accesso a una delle procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza di cui al presente codice che non sia stata in seguito dichiarata inammissibile, sono riconosciuti i seguenti benefici, cumulabili tra loro:
  - a) durante la procedura di composizione assistita della crisi e sino alla sua conclusione **gli interessi che maturano sui debiti tributari dell'impresa sono ridotti alla misura legale**;
  - b) **le sanzioni tributarie** per le quali è prevista l'applicazione in misura ridotta in caso di pagamento entro un determinato termine dalla comunicazione dell'ufficio che le irroga **sono ridotte alla misura minima** se il termine per il pagamento scade dopo la presentazione dell'istanza o della domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza;
  - c) **le sanzioni e gli interessi sui debiti tributari oggetto della procedura di composizione assistita della crisi sono ridotti della metà** nella eventuale procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza successivamente aperta;
  - d) la proroga del termine fissato dal giudice ai sensi dell'articolo 44 per il deposito della proposta di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti è pari al doppio di quella che ordinariamente il giudice può concedere, se l'organismo di composizione della crisi non ha dato notizia di insolvenza al pubblico ministero ai sensi dell'articolo 22;
  - e) la proposta di concordato preventivo in continuità aziendale **concorrente con quella da lui presentata** non è ammissibile se il professionista incaricato attesta che la proposta del debitore assicura il soddisfacimento dei creditori chirografari in misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo dei crediti.

# Art. 25 – Misure premiali sui reati di bancarotta e ricorso abusivo al credito

- Quando, nei reati di cui agli articoli 322, 323, 325, 328, 329, 330, 331, 333 e 341, comma 2, lettere a) e b), limitatamente alle condotte poste in essere prima dell'apertura della procedura, il danno cagionato è di speciale tenuità, non è punibile chi ha tempestivamente presentato l'istanza all'organismo di composizione assistita della crisi d'impresa ovvero la domanda di accesso a una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza di cui al presente codice se, a seguito delle stesse, viene aperta una procedura di liquidazione giudiziale o di concordato preventivo ovvero viene omologato un accordo di ristrutturazione dei debiti.
- Fuori dai casi in cui risulta un danno di speciale tenuità, per chi ha presentato l'istanza o la domanda la pena è ridotta fino alla metà quando, alla data di apertura della procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza, il valore dell'attivo inventariato o offerto ai creditori assicura il soddisfacimento di almeno un quinto dell'ammontare dei debiti chirografari e, comunque, il danno complessivo cagionato non supera l'importo di 2.000.000 euro.

## Nel rendiconto finanziario i segnali della crisi in arrivo

A cura di  
**Andrea Cioccarelli**  
**Giorgio Gavelli**

Il  
) approdo in Gazzetta del Codice della crisi (Dlgs 14/2019), tra molte importanti novità, ha l'effetto di stimolare alla "verifica preventiva" dello stato di salute dell'impresa. L'obiettivo del legislatore è, infatti, quello di prevedere interventi tempestivi quando gli indicatori della crisi dovessero "accendersi" e segnalare uno stato di allerta.

In merito al contenuto degli indicatori (la cui formazione spetterà al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, chiamato a rivederli con cadenza almeno triennale) va detto che, a prescindere dal numero e dalla composizione degli stessi, il loro obiettivo primario sarà quello (articolo 13, comma 1, del Dlgs) di misurare «la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi». In pratica, pare proprio che il legislatore abbia definitivamente recepito l'importanza assoluta della gestione finanziaria, che si sostanzia nel confronto tra entrate e uscite, cui viene data priorità rispetto alla analisi economica di costi e ricavi, certo importanti, ma da soli incapaci di spiegare la dinamica di molte situazioni di crisi aziendale.

Richiamare l'attenzione sui flussi di cassa significa puntare, senza indugio, sulla potenza esplicativa del rendiconto finanziario, la cui reda-

**Permette di avere il quadro della gestione reddituale, degli investimenti e dell'attività di finanziamento**

quotidiano  
fisco  
ilsole24ore  
.com

**ONLINE**  
Gli elementi caratterizzanti la crisi d'impresa Il capitolo tratto dal fascicolo «Crisi d'impresa»

zione, ricordiamo, è obbligatoria per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria, ma è consigliabile anche per le altre.

### I contenuti

È proprio osservando lo schema di rendiconto finanziario che si possono trarre utili indicazioni in merito, ove si parta da un principio elementare (troppo spesso dimenticato, e ora necessariamente da riscoprire): la produzione di flussi di cassa dipende, anzitutto, dalla contrapposizione dei flussi in entrata e in uscita relativi alla gestione tipica dell'impresa, che nello schema troviamo alla voce flusso finanziario dopo le variazioni di capitale circolante netto (Ccn), sintesi di quanto potenzialmente generato grazie alla attività di acquisto, trasformazione e vendita (definito nello schema flusso finanziario prima delle variazioni del Ccn), e degli assorbimenti/rilasci di liquidità determinati dalla variazione dello stesso ccn.

“Scendendo” nello schema, troviamo gli assorbimenti determinati dai fabbisogni per il pagamento delle imposte e degli interessi passivi (che quasi mai coincidono con le relative componenti esposte in conto economico) e quindi si determina il flusso della gestione reddituale, elemento imprescindibile della analisi finanziaria, la cui analisi intuitiva porta a recepire che valori contenuti non saranno sufficienti a fare fronte ai fabbisogni per investimenti e finanziamenti.

Nella parte B del rendiconto viene evidenziato il flusso finanziario della attività di investimento. In

questo caso la lettura è piuttosto semplice, perché le imprese ad alta vocazione all'investimento saranno in genere grandi consumatrici di cassa, e questo spiega ancora meglio l'essenzialità della presenza di un flusso della gestione reddituale ampiamente positivo.

A chiudere il rendiconto, nella sezione C, troviamo i flussi dell'attività di finanziamento, molto opportunamente suddivisi tra i flussi assorbiti ovvero generati dai mezzi di terzi (e quindi da politiche di rientro ovvero di erogazione di nuova finanza), e quelli relativi ai mezzi propri, in sintesi gli assorbimenti per distribuzione ai soci ovvero le generazioni per apporti variamente configurati.

### Gli indicatori di crisi

Saper leggere il rendiconto diventa essenziale, perché l'azienda che non riesce a produrre adeguati flussi di cassa attraverso la gestione (parte A) sarà costantemente obbligata alla ricerca di nuova finanza, vuoi attraverso la delicata e pericolosissima (dal punto di vista strategico) attività di disseminazione di assets (parte B), vuoi attraverso la continua ricerca di fonti di raccolta, che in assenza di una compagine societaria pronta a fornire capitale non potrà che realizzarsi attraverso la raccolta di nuovo debito, posto che ve ne sia la disponibilità (parte C). Ma sarà proprio in queste condizioni (assenza di flussi della gestione reddituale adeguati) che tenderanno ad accendersi gli indicatori di crisi, con quel che ne consegue in termini normativi.

LE VOCI DAL R

1

**FLUSSO PRIM**  
Il flusso finanziario del capitale circolante è essenziale: se operativo non si affronta i fat

**Voce del rendiconto**  
**2. Flusso finanziario**  
È in influenza del che non si assolve. svalutazioni

3

**LE ALTRE RE**  
• Imposte: sono conseguenza di eventuali no  
• Interessi: possono essere eccessivo ricor

**Voce del rendiconto**  
**Flussi finanziari**  
Hanno un impatto sui flussi da impostati. Interesse hanno impatto

5

**MEZZI DI TER**  
In assenza di flussi finanziari è necessario il rimborso periodico drenaggi di liquidità sostenibili

**Voce del rendiconto**  
**Flussi finanziari**  
Fa lievitare que prestiti, oltre di breve vs. banc

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Un po' di futurismo sulla gestione  
della cassa di breve e del circolante...

# L'Amazonification dell'economia



amazonlending

Based on your consistent performance on Amazon, we invite you to refinance your existing loan(s) with Amazon Lending. Please select the loan amount and the term length.

Why should I continue to use Amazon to finance my business?

1. Low total cost
2. Simple registration - complete in minutes
3. Automatic payments from your seller account

How does refinancing work?<sup>NEW</sup>

When you refinance your loan, the new loan will fully repay the outstanding principal and accrued interest on your existing loan(s). The remainder will be disbursed to your bank account. Click [here](#) to refer to the FAQ page.

Take your business to new heights with Amazon Lending

Refinance Loan Request Amount

\$530,000

Payment Term

12 Months

Refinance Funds Summary

Previous loans pay-off	\$317,323.91
Net refinance proceeds	\$212,676.09

New Loan Summary

Interest (12.90% annual rate)	\$37,759.80
Total of Payments	\$587,759.80
Monthly Payment	\$47,313.30
Total Cost (7.12%)	\$37,759.80

- Amazon Lending fa qualcosa che per le banche tradizionali è quasi impensabile... Finanzia il magazzino di chi vende su Amazon.
- Amazon sa perfettamente se il prodotto si vende e quindi finanzia al massimo il valore di ciò che vede a magazzino purché il prodotto sia FBA (Fulfilled by Amazon ovvero gestito e spedito da Amazon).

# L'Amazon Finance...

- Il magazzino diventa la garanzia principale:

 **Amazon Lending**

 [Selling on Amazon](#)  [General Selling Questions](#)

[Inizia a vendere](#)

[Connetti](#)

Italiano ▼

The advantages off the top of my head include:

1. Quick money, no questions asked. Amazon knows how much money you make, and the value you items in FBA (the collateral). So no need to submit financial information. One time I did have to send in invoices of random ASIN's to show I have legit wholesale sources. This was only for my largest loan. You get the money in your account a couple days later.
2. Increase sales. Amazon offers loans to sellers that are out of stock frequently, and don't have the capital to keep up with sales.
3. Increase revenue. The loaned money isn't used once to buy inventory, once it sells, you get paid and buy more inventory. You can turn it over 10 times or so over the six month period.

- Il prossimo passo sarà rendere semplice per il consumatore spendere i propri soldi. La banca se ci pensiamo è sempre stata un vincolo.
- Il cliente vuole accedere alla sua finanza quando vuole. La burocrazia bancaria è solo un fastidio.

# L'amazon finance «italiana»: BorsadelCredito

**BorsadelCredito.it**

## **Novità: finanziamento Amazon Seller**

Scopri il primo finanziamento in Italia  
dedicato a chi vende su Amazon da almeno 3 mesi

**LEGGI LA**  
**NEWS**

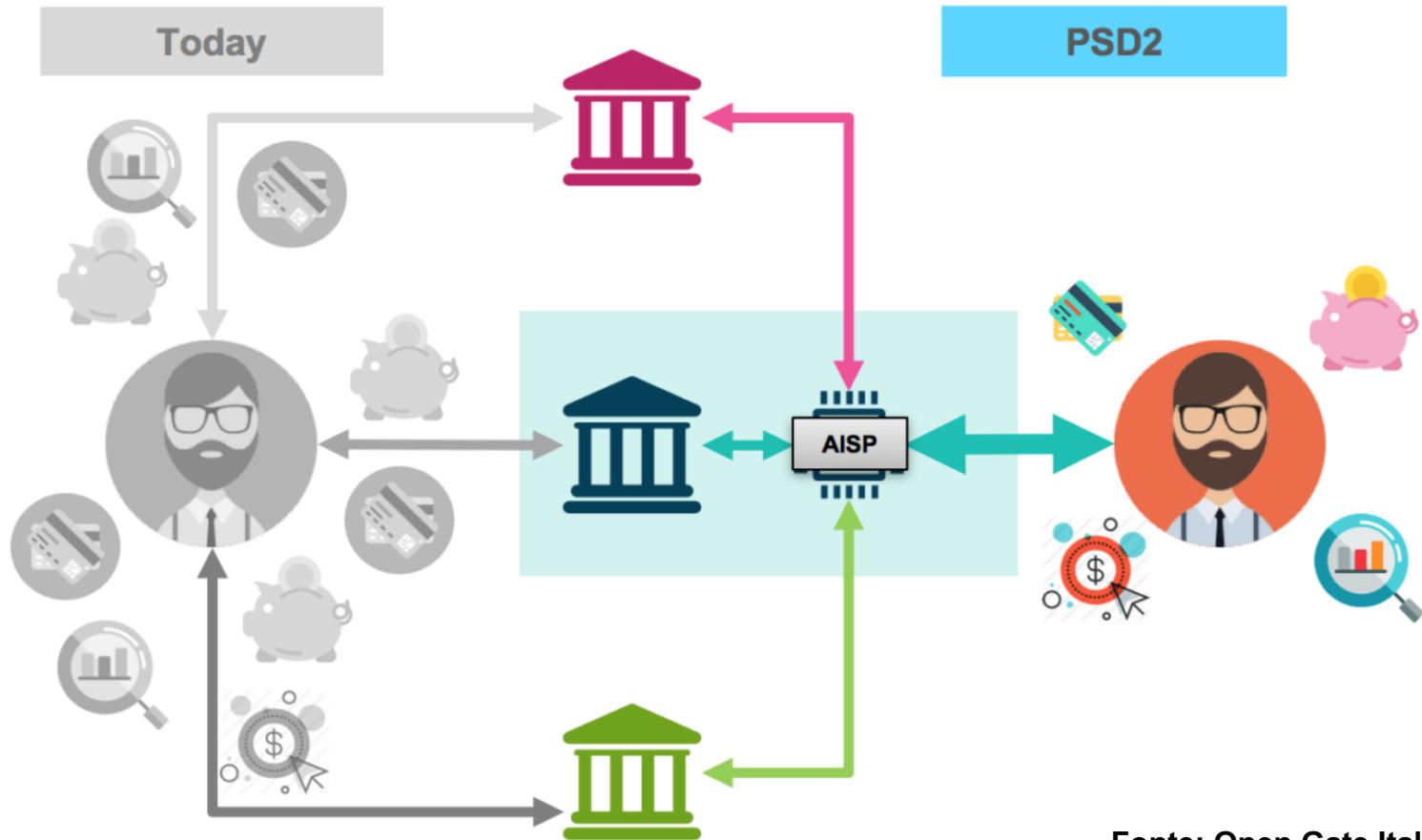
# BorsadelCredito.it lancia un prodotto FinTech per i seller di Amazon

Il primo operatore italiano di peer to peer lending per le PMI, lancia un finanziamento innovativo pensato ad hoc per gli [Amazon](#)  Seller italiani. Una novità senza precedenti per il mercato domestico: un prodotto FinTech che permetterà ai venditori professionisti di accedere a una linea di credito dedicata al fine di fare scorte di magazzino dei prodotti più richiesti e aumentare le vendite sul più grande e-commerce presente in Italia. Già disponibile sul portale di BorsadelCredito.it, l'Anticipo Scorte [Amazon](#)  Seller è dedicato alle aziende che vendono su [Amazon](#)  da almeno 3 mesi. Il processo è semplice, come da abitudine della piattaforma: si effettua una richiesta tramite il sito e, permettendo a BorsadelCredito.it di leggere i dati di vendite e di performance degli ultimi mesi, si ottiene

una valutazione. Se positiva, il venditore potrà ottenere liquidità in 24 ore e fare rapidamente scorte dei suoi bestseller. Inoltre la linea di credito andrà a risolvere un problema chiave dei seller, ovvero aumentare i margini delle vendite. Infatti, la capacità di pagare il fornitore al giorno zero e di acquistare quantità di merce gradualmente crescenti permette al venditore [Amazon](#)  di ottenere sconti importanti alla fonte e migliorare così il suo posizionamento sui prodotti più venduti. Tutto attraverso la fruizione di un'esperienza completamente digitale, in linea con la filosofia del mercato nel quale i seller di [Amazon](#)  già operano.

# The next big thing: PSD2

- Da settembre 2019 la direttiva sarà pienamente operativa...



Fonte: Open Gate Italia

# Fantastichiamo con un po' di futurismo con la PSD2...

- Immaginiamo un nuovo servizio: **Google Corporate Banking**.
- Il servizio offre nuovo tipo di internet banking rispetto al tradizionale «aggancio delle banche passive» nel banking principale:
  - Analisi delle entrate e delle uscite divise per clienti, fornitori, aree geografiche.
  - Analisi dell'onerosità dei conti correnti e degli affidamenti con consigli per la riduzione dell'onerosità'.
  - Un servizio di «cash pooling» sintetico fra conti correnti della stessa azienda con giro immediato delle eccedenze sui conti che mostrano utilizzi e verso gli utilizzi più onerosi.
  - Un servizio di budget di cassa e di studio delle necessità di cassa a breve tramite il collegamento col software gestione ove siano caricate le scadenze future.
  - **Proposte pubblicitarie dirette di altre banche interessate a lavorare con voi.**

# Verso una nuova centrale rischi «sintetica»?

- Si immagini un'impresa finanziata da un operatore e che fornisce assenso all'addebito sui propri conti di rate di finanziamento.
- I nuovi operatori potranno avere accesso a tutta la movimentazione di conto corrente ed in tal senso potranno:
  - elaborare dati su flussi di cassa in entrata ed in uscita
  - verificare quali pagamenti vengono effettuati (es. F24 per imposte, stipendi, fornitori, compensi amministratori).
  - attribuire profili di rischio sulla base dell'effettiva movimentazione (si potrebbero ricostruire i ricavi effettivamente incassati ecc.).

Le scelte strategiche ed operative ed il loro impatto sulla dinamica del capitale circolante e quindi sulla tesoreria.

# Cosa rende una decisione strategica?

Si considerino le due fattispecie che seguono:

- 1) Un'azienda automobilistica sta valutando lo studio di un restyling di un modello già sul mercato.
- 2) Una società sta valutando il progetto di creare un'automobile basata sul concetto di manutenzione preventiva e predittiva in grado di connettersi alla casa produttrice e di scambiare dati con gli altri veicoli per gestire la distanza di sicurezza.

Entrambi i casi rappresentano dei progetti a valenza futura; ma cosa li differenzia?

# Riconoscere le decisioni strategiche: tre dimensioni

- 1) Le decisioni strategiche sono **CONSEQUENZIALI**: ciò significa che esse hanno normalmente un grosso impatto “a cremagliera” in termini di impegno di tempo e risorse.
- 2) Le decisioni strategiche sono sia **ATTIVE** che **REATTIVE**: solitamente esse sono prese in contesti competitivi considerando le azioni e/o le reazioni dei concorrenti.
- 3) Le decisioni strategiche **NON SONO REVERSIBILI A COSTI LIMITATI**: esse impegnano per il futuro in maniera difficilmente reversibile.

# Implicazioni delle decisioni strategiche.

Si immagina un'azienda che cominci a studiare come digitalizzare il proprio prodotto od il proprio processo.

Col passare del tempo i risultati sarebbero in grado di portare a scenari ben diversi fra loro che potrebbero portare a decidere in determinati momenti chiave di espandere, proseguire od abbandonare il progetto.

**Non iniziare il progetto significa ad ogni modo precludersi tutte le possibilità di scelta future!**

# Le scelte strategiche

- Alla luce del fatto che il rapporto banca-impresa è sempre più complesso e dettagliato l'impresa deve fare il possibile per aumentare il **presidio delle grandezze finanziarie**.
- Ma cosa significa?
- Sareste in grado di valutare la seguente proposta di un vostro cliente?
- Proposta: «Passiamo dal conto lavorazione al c.d. conto pieno; acquisirete voi la materia prima e potrete incrementare il prezzo del 1% ma dovrete garantirci consegne just in time»
- Si tratta di una decisione strategica, ne sappiamo valutare le conseguenze finanziarie?
- Vediamo i dati di dettaglio che seguono!

# Il caso.

- L'azienda Alfa, produce prese elettriche e multiprese per conto terzi. Di recente vi ha contattati per chiedervi supporto sia decisionale che finanziario su una scelta che deve affrontare.
- Uno dei principali clienti di Alfa, la GigaWatt Italia (GWI), ha proposto all'azienda fornitrice Alfa di passare dal “conto lavoro” al “conto pieno” in quanto GWI ha introdotto sistemi di *lean production* che le impongono di snellire la struttura. Cosa significa?
- In passato GWI ha sempre fornito ad ALFA tutta la materia prima necessaria per assemblare le multiprese da essa commercializzate. ALFA si occupava di ricevere tale merce, di proprietà GWI, assemblarla e renderla un prodotto finito. Il compenso per ALFA era la mera lavorazione; in gergo quindi si parlava di ALFA come terzista che opera in conto lavoro.
- Muovere al “conto pieno” significa invece proporre a ALFA di occuparsi di acquistare direttamente la materia prima per vendere il prodotto finito a GWI e non la mera lavorazione di componenti.

# La proposta

- Passare dal conto lavorazione pagato 2,5 € al pezzo, al conto pieno che comporta l'acquisto di 5 € di materia prima per ogni pezzo direttamente a carico di ALFA.
- ALFA potrà incrementare il prezzo applicato dell'1% (da applicarsi congiuntamente su materia prima e lavorazione).
- GWI garantirà un incremento dalle attuali 800.000 unità annue a 900.000 unità annue acquistate ma ALFA dovrà garantire in ogni momento a GWI un magazzino prodotto finito disponibile in due giorni lavorativi pari a 90.000 unità.
- **ALFA aggiunge queste riflessioni:**
  - Operare acquisti ed incrementare la produzione a 900.000 unità comporterà costi fissi maggiori per € 200.000 in quanto deve essere assunto un responsabile acquisti nonché debbono essere aggiunti due operai in produzione ed un mezzo per gestire la logistica.
  - Ci si dovrà dotare di magazzino materia prima pari a 90.000 pezzi almeno per sopperire al magazzino prodotto finito.
  - I fornitori di GWI garantiranno 30 giorni di dilazione sugli acquisti che opererà ALFA perché "garantiti" dalla parola di GWI.
  - GWI purtroppo non accetta di ridurre i tempi di pagamento che rimangono fissati a 120 giorni fine mese data fattura.
- Noti i dati proposti conviene ad ALFA accettare l'offerta di GWI? Il reddito operativo della società migliora?

# Apriamo Excel e verifichiamo!

- Esercizio conto pieno!

# Le conseguenze finanziarie...

	Situazione di Partenza		Ipotesi Conto Pieno			
N. Pezzi		800.000		900.000		
Prezzo di vendita pezzi	€	2,50	€	7,58	((2,5 + 5 Materia Prima) * (1 + 1%))	
Volume d'affari annuo (Fatturato)	€	2.000.000	€	6.817.500		
Costi variabili per acquisti materia prima			-€	4.500.000		
Costi fissi operativi	-€	1.850.000	-€	2.050.000	Nuovo resp. acquisti mat. prime e dipendenti	
<b>Reddito Operativo</b>	<b>€</b>	<b>150.000</b>	<b>€</b>	<b>267.500</b>		
					<b>Delta Patrimoniali</b>	
Magazzino M.P. (da 0 a 90.000 pezzi)	€	-	€	450.000	€ <b>450.000</b>	
Magazzino P.F. (da 0 a 90.000 pezzi)	€	-	€	636.364	€ <b>636.364</b>	
Crediti verso clienti (120 gg dilazione)	€	813.333	€	2.772.450	€ <b>1.959.117</b>	
Debiti verso fornitori (30 gg dilazione)	€	-	-€	457.500	-€ <b>457.500</b>	
				€	<b>2.587.980 Totale</b>	
Interessi Passivi smobilizzo portafoglio	-€	24.400	Hp: 3%	-€	115.748	Hp: 5%
Interessi Passivi per finanziamento magazzino	€	-		-€	54.318	Hp: 5%
<b>Utile Ante Imposte</b>	<b>€</b>	<b>125.600</b>	<b>€</b>	<b>97.434</b>		

- La scelta effettuata porta ad un investimento di ben **2.500.000 in termini di capitale circolante.**
- Il maggior guadagno operativo è più che eroso dagli oneri finanziari.
- Inoltre: abbiamo il 1.100.000 € necessario per il magazzino?
- **Quante banche sono disponibili a finanziare il magazzino?**

# Tutto corretto quindi?

- Abbiamo sbagliato a non considerare le variazioni dei due magazzini materia prime e prodotto finito nel calcolo del reddito operativo?
- Apriamo la soluzione!

# Un altro esempio

- Un fornitore vi propone da Gennaio di passare a pagamento anticipato garantendovi uno sconto del 3%; in precedenza la vostra impresa godeva di 90 giorni di dilazione.
- E' un buon affare?

Acquisti annui	€ 1.200.000	
Acquisti mensili	€ 100.000	
Debito medio	€ 366.000	(100.000*3*1,22)
Sconto	3%	
Sconto cumulato	€ 36.000	(3%*1.200.000)
Vantaggio assoluto	9,84%	(36.000/366.000)
Costo del denaro	5,00%	
<b>Vantaggio relativo</b>	<b>4,84%</b>	

- Sembrerebbe un buon affare, mi privo di 366.000 di finanza ma ottengo 36.000 € di vantaggi in un anno, è quindi meglio investire il denaro al 9,84% che al 5% che otterrei risparmiando sugli interessi passivi grazie al finanziamento che mi faceva il fornitore.

Abbiamo considerato tutti gli aspetti?  
Proviamo insieme!  
Utilizzando il file a disposizione  
proviamo a programmare i pagamenti  
e misurare il debito verso il fornitore.

# Gli effetti finanziari della scelta strategica...

Acquisti annui	€ 1.200.000
Acquisti mensili	€ 100.000
Debito medio	€ 366.000 <small>(100.000*3*1,22)</small>
Sconto	3%
Sconto cumulato	€ 36.000 <small>(3%*1.200.000)</small>
Vantaggio assoluto	9,84% <small>(36.000/366.000)</small>
Costo del denaro	5,00%
<b>Vantaggio relativo</b>	<b>4,84%</b>

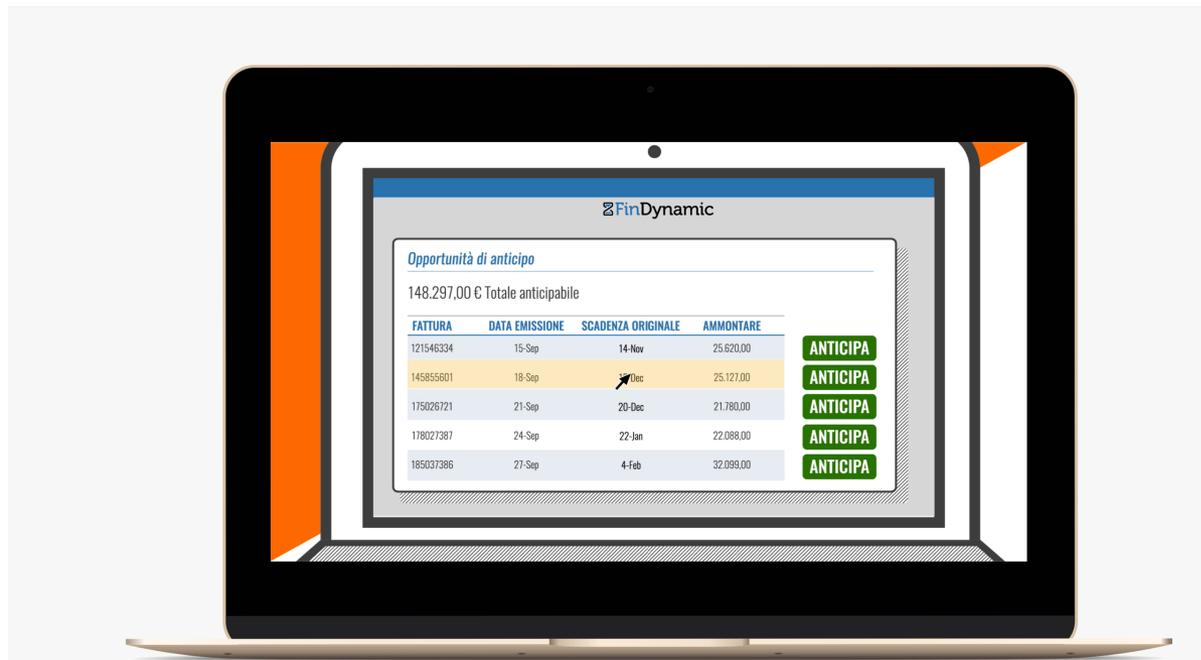
	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile
Acquisti	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000
Uscite di cassa a budget per Pagamenti fornitore	€ 122.000	€ 122.000	€ 122.000	€ 240.340	€ 240.340	€ 240.340	€ 118.340
<b>Debito Verso fornitore</b>	€ 366.000	€ 366.000	€ 366.000	€ 244.000	€ 122.000	€ -	€ -

- La scelta effettuata ci porterà ad avere tre mesi di «doppi» pagamenti al fornitore!
- E' sostenibile per la nostra impresa?
- Abbiamo uno strumento che ci aiuti a pianificare l'effetto finanziario delle nostre scelte?

E' il principio del dynamic discounting!!

# Massimizzare la redditività delle «eccedenze» di liquidità

- Consiste nell'anticipare i pagamenti ai propri fornitori in cambio di uno «sconto dinamico» sulla fattura che viene anticipatamente liquidata.
- Perché «dinamico»? Perché il fornitore può chiedere il pagamento anticipato quando vuole!
- Il dynamic discounting interessa imprese liquide che vogliono realizzare due obiettivi:
  - Massimizzare la redditività delle disponibilità liquide
  - Offrire un canale di finanziamento alternativo ai propri fornitori anche in un più ampio contesto di corporate social responsibility.



## Credito di filiera digitale

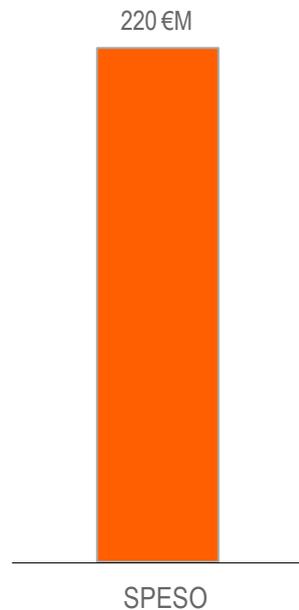
**Un prodotto studiato e realizzato per ottimizzare il capitale circolante degli attori di filiera dei grandi gruppi industriali partner**

Il credito di filiera digitale di Credimi è un prodotto innovativo, dedicato a gruppi industriali partner di media/grande dimensione, che permette di anticipare le fatture dei loro fornitori e ottenere dilazioni di pagamento. Tramite il nostro portale i fornitori possono visualizzare le fatture verso il partner e le relative condizioni di anticipo; una volta selezionate quelle da anticipare, il fornitore riceve il pagamento direttamente da Credimi. Le condizioni di anticipo sono dinamiche e il fornitore può liberamente scegliere quando incassare la fattura fino alla scadenza.



# BUSINESS CASE: AZIENDA DELLA GDO

PARTENDO DALLO SPESO...



...DYNAMIC DISCOUNT TARGET TURNOVER

SPESO AGGREDIBILE	220 €M
% Fatture scontate	50%
FATTURE SCONTATE	111 €M
Giorni di pagamento medi (DPO #)	85 gg
AMMONTARE ANTICIPATO MEDIO (€)	26 €M
Tasso d'interesse Lordo (%)	3,75%      4,25%
INTERESSI LORDI ANNUI (€)	1,0 €M      1,1 €M

←..... TASSO D'INTERESSE .....→

	<b>3,50%</b>	<b>3,75%</b>	<b>4,00%</b>	<b>4,25%</b>	<b>4,50%</b>
<b>40%</b>	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9
<b>50%</b>	0,9	1,0	<b>1,0</b>	1,1	1,2
<b>60%</b>	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4

↑.....  
COGS (%)  
.....↓

## Pam offre ai fornitori l'anticipo fai da te

### FINTECH

Pagamenti sprint a fronte di uno sconto via computer. Al via la piattaforma hi-tech

Luca Orlando

Vuole essere pagato subito? Naturalmente mi aspetto uno sconto. Dialettica tra cliente e fornitore che a breve non sarà più necessaria, a tutto penserà la tecnologia.

È la scelta del gruppo di grande distribuzione Pam-Panorama, che sposa con decisione il mondo Fintech, rendendo di fatto superflua ogni interazione diretta tra le parti in caso di richieste di anticipo. Il gruppo veneto, 2,4 miliardi di ricavi e 684 punti vendita, ha deciso infatti di adottare una

piattaforma di sconto dinamico, un modo per fare incontrare in modo automatico domanda e offerta: da un lato la catena, che punta a ottimizzare gli acquisti; dall'altro il fornitore a corto di liquidità, che vorrebbe incassare quanto pattuito prima dei tempi concordati. La piattaforma, sviluppata dalla start-up PlusAdvance, mette in contatto i due mondi attraverso un meccanismo di asta. Il fornitore inserisce nel sistema la fattura o le fatture per cui vorrebbe un pagamento anticipato, segnalando lo sconto che è disposto a concedere. Mese dopo mese Pam invece decide quanta liquidità investire in questo meccanismo, indicando lo sconto che intende ottenere come contropartita e passando al sistema le fatture validate e considerate corrette. L'algoritmo sviluppato effettua il matching tra queste diverse esigenze, identificando le fatture per cui

il pagamento può essere anticipato. «Nel meccanismo inseriremo qualche decina di milioni al mese - spiega il direttore della tesoreria di Pam Andrea Carlassare - e ci aspettiamo che le somme utilizzate in questo modo abbiano un rendimento superiore rispetto al semplice deposito a breve termine in banca, che ormai non rende quasi nulla. In prospettiva vorremmo estendere questa possibilità al maggior numero possibile di fornitori, cercando di mettere a disposizione un servizio alle Pmi, un modo per dare ai fornitori maggiore flessibilità nella gestione del capitale circolante». Platea vasta, oltre 2500 aziende che ogni anno cedono alla catena merci per oltre 1,5 miliardi di euro, sviluppati con 1,3 milioni di fatture. «Si tratta di un meccanismo win-win - spiega il fondatore di PlusAdvance Massimiliano Gattari - che offre vantaggi al

cliente ma anche flessibilità operativa al fornitore. Che di volta in volta, senza alcun vincolo, può decidere se e in quale misura operare». Dopo aver terminato con successo i test Pam si appresta a segnalare l'iniziativa alle aziende, che a breve potranno accedere alla piattaforma inserendo le rispettive fatture. Da una media di 85 giorni, e tenendo conto del tempo tecnico necessario per la verifica della correttezza dei documenti, il fornitore potrebbe in questo modo riuscire ad ottenere il pagamento entro un mese. Per la start-up marchigiana, nata due anni fa e ora inserita nell'incubatore The Hive di Ancona, si tratta di un primo punto di svolta. «In effetti è una bella accelerazione - chiarisce Gattari - che ci consentirà ad esempio di internalizzare alcuni dei nostri sviluppatori».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PlusAdvance

HOME FORNITORI CLIENTI CONTATTI

## Il Dynamic discounting semplice

Con PlusAdvance anticipi il pagamento delle fatture ai tuoi fornitori in cambio di uno sconto. In modo automatico, efficiente e, soprattutto, **senza rischi**.

# Quali i vantaggi per l'impresa che lo adotta?

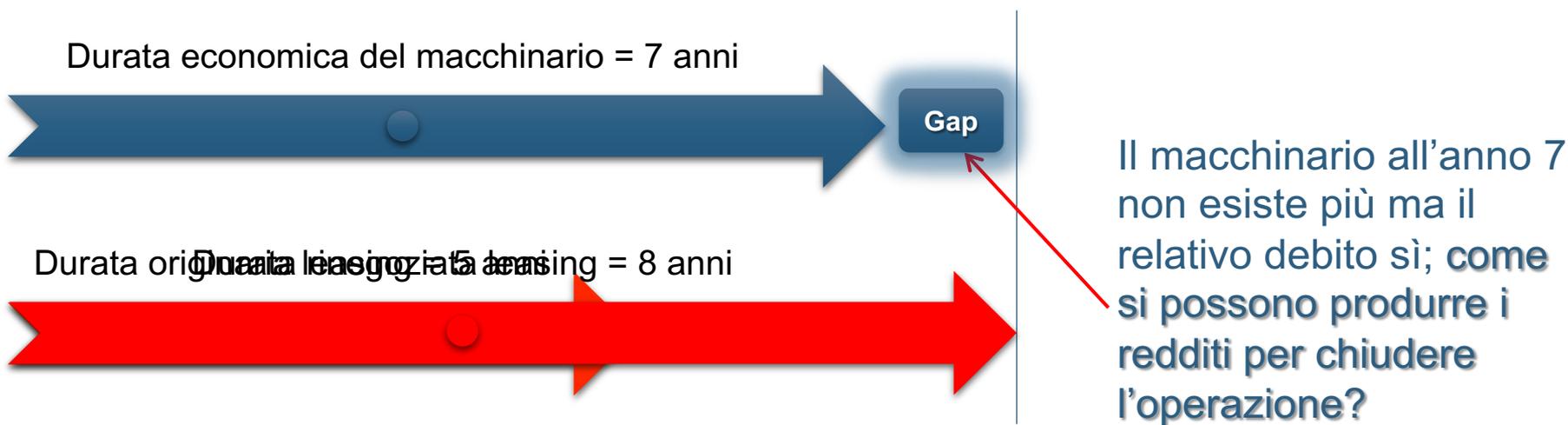
- L'impresa che consente lo sconto dinamico trasformerà in interessi attivi i minori costi di acquisto.
- Lo sconto su una fattura infatti è considerato un provento finanziario e non un minore costo operativo.
- L'EBITDA ed il ROI dell'impresa che adotta il dynamic discounting non aumenterà.
- Le disponibilità liquide in eccesso sono parte dell'attivo. Utilizzarle migliora il Return on Assets.
- Il fornitore che accorda lo sconto non avrà il medesimo beneficio della cessione pro-soluto. Lo sconto costituirà interessi passivi e non altri oneri di gestione immediatamente deducibili.

# Le scelte strategiche ad alto impatto finanziario: una sintesi

- **Scelte che impattano sulla struttura del circolante:**
  - Crediti verso clienti
  - Scorte di magazzino
  - Debiti verso fornitori
- **Scelte di investimento in nuovi impianti:**
  - Ho valutato se il servizio del nuovo debito è sostenibile?
  - Come ho deciso fra il make od il buy?
    - Esiste un sistema di contabilità industriale che censisca costi ed ore di lavorazione esterna per consentirmi di valutare fra l'ipotesi di internalizzazione ed esternalizzazione?
- **Scelta che impattano sulla struttura finanziaria:**
  - Conviene chiedere di allungare il debito? E' la scelta giusta?

# Attenzione: il debito ha le sue regole

- E' giocoforza che la durata del passivo debba essere inferiore alla durata degli attivi.
- Si pensi ad un'impresa che possieda un solo macchinario e che presenti problemi di sostenibilità del leasing sul macchinario; fatti i conti si potrebbe sostenere il leasing allungandolo di 3 anni. Si osservi la situazione seguente:



## La gestione della cassa nel day by day:

- I problemi di *data mining* e *data processing*: la necessità di uno strumento di coordinamento.
- Le necessità di collegamento fra pianificazione di breve e di lungo periodo.

# Il presidio integrato della cassa

- Abbiamo appreso che presidiare la cassa è fattispecie molto complessa.
- Essa è la terza dimensione di analisi dell'impresa insieme a quella economica e patrimoniale.
- La cassa deve essere monitorata sia nel breve che nel lungo periodo ed in tal senso occorre dotarsi di strumenti e di procedure per il suo presidio.
- Chi deve essere interessato al presidio della cassa?
- Naturalmente tutti in azienda! E tutti devono «parlare» con tutti.
- Alcuni esempi:
  - Il direttore di produzione decide l'ordine delle commesse da eseguire sulla base dell'economicità di produzione e dell'ottimizzazione di costi e processi.
  - Ma se il cliente per il quale si decide di produrre per primo ha appena lasciata insoluta la ricevuta bancaria scadente a fine mese?
  - Il direttore commerciale vorrebbe concedere maggiori dilazioni alla clientela.
  - Ma abbiamo lo spazio per anticipare più portafoglio e per più tempo? Quanto ci costa in termini economici tale maggior dilazione?

# La gestione della cassa nel breve periodo

- Le necessità di cassa nel breve periodo possono quindi nascere per le più svariate esigenze:
- ritardo negli incassi da clienti
- ritardo nella consegna dei lavori
- necessità di ampliamento scorte
- necessità di pagare fornitore di un cespite
- riscatto beni in leasing
- importanti scadenze finanziarie (es. pagamento canoni per appalti...)
- acconto imposte
- liquidazione TFR
- eventi straordinari
- ...

# La gestione del fabbisogno

Non è raro che simili richieste pervengano alle banche quando ormai l'esigenza di cassa è imminente, se non addirittura già manifesta...

I problemi principali in questo caso sono i seguenti:

- individuazione dell'**area** in cui si genera lo squilibrio finanziario
- **Capire l'entità** del fabbisogno
- **Determinare la durata** del fabbisogno
- **Scegliere lo strumento** adeguato per farvi fronte

# Il problema non sono i modelli ma avere i dati da «dargli in pasto». I problemi di Data mining...

- Il problema degli strumenti di controllo di gestione è spesso la raccolta dati da più fonti.
- Immaginate che il software contabile restituisca la videata che segue:

Data Scadenza	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	0,00	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
Data Scadenza	05/06/19	30/04/19	00000086	86	C 505	EREDI BAITELLI S.P.A.	B3	R Emesso	0,00	647,10	0,00	0,00	647,10	0,00
Data Scadenza	10/06/19	30/12/18	00000209	209	C 100	QUETTI LUIGI S.r.l.	B3	R Emesso	0,00	4.500,00	0,00	0,00	4.500,00	0,00
Data Sc.	10/06/19	26/04/19	00000077	77	C 161	GALSFER	B1	R Emesso	0,00	11.000,00	0,00	0,00	15.500,00	0,00
Data Scadenza	10/06/19	28/02/19	00000048	48	C 458	T.G.M. S.R.L.	B1	R Emesso	0,00	2.463,12	0,00	0,00	17.963,12	0,00
Data Sc.	10/06/19	09/05/19	00000100	100	C 547	SALERI VITALE DI SALERI	B1	R Emesso	0,00	9.500,00	0,00	0,00	27.463,12	0,00
Data Scadenza	10/06/19	17/05/18	00000066	66	C 697	D.M. MINUTERIE METALLICHE	B3	R Emesso	0,00	1.500,00	0,00	0,00	28.963,12	0,00
Data Sc.	10/06/19	09/05/19	00000320	8B00727731	F 40	TELECOM ITALIA SPA	B1	D Non Emesso	0,00	0,00	194,00	194,00	28.963,12	194,00
Data Scadenza	10/06/19	09/05/19	00000321	8B00726593	F 40	TELECOM ITALIA SPA	B1	D Non Emesso	0,00	0,00	379,50	573,50	28.963,12	573,50
Data Scadenza	12/06/19	12/04/19	00000075	75	C 726	PALLADIO LEASING SPA	B3	T Esito	0,00	288.600,00	0,00	0,00	288.600,00	0,00
Data Sc.	15/06/19	31/01/19	00000007	7	C 756	VIMAD SRL	B3	R Emesso	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00
Data Scadenza	27/06/19	13/05/19	00000331	A2011-297817	F 312	BT ITALIA S.P.A.	B3	D Non Emesso	0,00	0,00	49,80	49,80	0,00	49,80

- Dovrete giocoforza creare una automatizzazione per arrivare ad un report che riporti:
- **Data Scadenza, Riferimento Fattura, Denominazione Cliente/Fornitore, Banca d'appoggio, Tipo di scadenza, Importo.**
- Come potreste procedere?

# Ms Excel® un alleato prezioso

- Spesso l'analista deve intervenire dove i software contabili non arrivano o arriverebbero a costi esorbitanti.
- Alleati dell'analista sono strumenti quali:
  - Filtri
  - Macro
  - Tabelle Pivot
- Vediamo un esempio di data processing con Macro!

# Scadenziario contabile ed extra contabile

- Una volta risolto il primo problema (non senza fatica!) ci renderemo conto che il sistema contabile «normale» non basta.
- Gli scadenziari contabili infatti censiscono solo le scadenze dilazionate di clienti e fornitori ma esistono molte altra scadenze che non sono censibili se non al momento del pagamento quali ad esempio:
  - Gli stipendi e gli oneri fiscali e previdenziali relativi.
  - I canoni di leasing e le rate di mutuo.
  - Gli interessi passivi annuali.
  - Le imposte o le rateazioni col fisco.
  - I versamenti IVA
  - I pagamenti di polizze assicurative.
  - I pagamenti di utili od i rimborsi dei finanziamenti soci.
  - Ecc.

# L'output della contabilità: necessità di sintesi

XX SRL Conto Corrente Banca X								
Area	Gruppo	MACROCATEGORIE	ANNO	MESE	SCADENZA	VALUTA	ENTRATE	USCITE
Nulle	Nulle	entrate	2019	gennaio	01/01/19	01/01/19	38.000,00	
Altri costi	Costo del commerciale	Consulenti	2019	gennaio	10/01/19	10/01/19		- 360,00
Altri costi	Costo del commerciale	Materiali	2019	gennaio	10/01/19	10/01/19		- 96,00
Altri costi	costo di amministrazione	Consulenti	2019	gennaio	10/01/19	10/01/19		- 5.700,00
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2019	gennaio	01/01/19	01/01/19		- 5,02
Tributaria	Iva	Tasse	2019	gennaio	18/01/19	16/01/19		- 17.024,80
Tributaria	Imposte	Tasse	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		- 104,58
Tributaria	Imposte	Tasse	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		- 1.521,60
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		- 231,45
Altri costi	Costo di Gestione	Lav.Est.	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		- 268,55
Altri costi	Costo di Gestione	Consulenti	2019	gennaio	21/01/19	21/01/19		- 780,00
Altri costi	Costo di Gestione	Assicurazioni	2019	gennaio	19/01/19	19/01/19		- 442,03
Altri costi	Costo di Gestione	Assicurazioni	2019	gennaio	19/01/19	19/01/19		- 508,40
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2019	gennaio	29/01/19	29/01/19		- 6,15
Tributaria	Iva	Tasse	2019	gennaio	29/01/19	29/01/19		- 273,50
Nulle	Nulle	Saldo	2019	gennaio	31/01/19	31/01/19		

- In un'impresa che controlla la propria gestione è tipico trovare tabelle che riportino i movimenti previsionali...

# Se vi chiedessero...

- Se vi chiedessero il seguente report per stendere il budget di cassa:
- “Dalla tabella dei movimenti estraimi le uscite divise per categoria e divise mese per mese”.
- Che fareste?
- Vediamo un esempio di tabella Pivot!

Mettiamo a sistema quanto appreso!  
Il Budget di Cassa

# Che logica usare?

- Come tutti gli strumenti di gestione e di analisi si raccomanda l'utilizzo della pertinenza gestionale!
- Le entrate ed uscite mensili afferiscono giocoforza ad una delle gestioni a noi note!!!
- Le ricordate?
- Sono dappertutto! Nello Stato Patrimoniale, nel Conto Economico, nel Rendiconto Finanziario!

# Le gestioni nello Stato Patrimoniale

## ATTIVITA'

## PASSIVITA'

**Gestione  
Investimenti**



**Attività Immobilizzate**

- Attività Immateriali
- Attivi Materiali
- Attività finanziarie



**Passivo Corrente**

- Debiti V/fornitori
- Debiti V/dipendenti
- Ecc.

**Gestione  
Corrente**

**Gestione  
Corrente**



**Attivo Corrente**

- Magazzino
- Crediti V/clienti
- Ecc.



**Passività Finanziarie**

- Banche
- Fin. Soci
- Prestiti Obbligazionari

**Gestione  
Finanziaria**

**Gestione  
Finanziaria**



**Disponibilità Liquide**



**Debiti Fiscali**

- Ires
- Irap

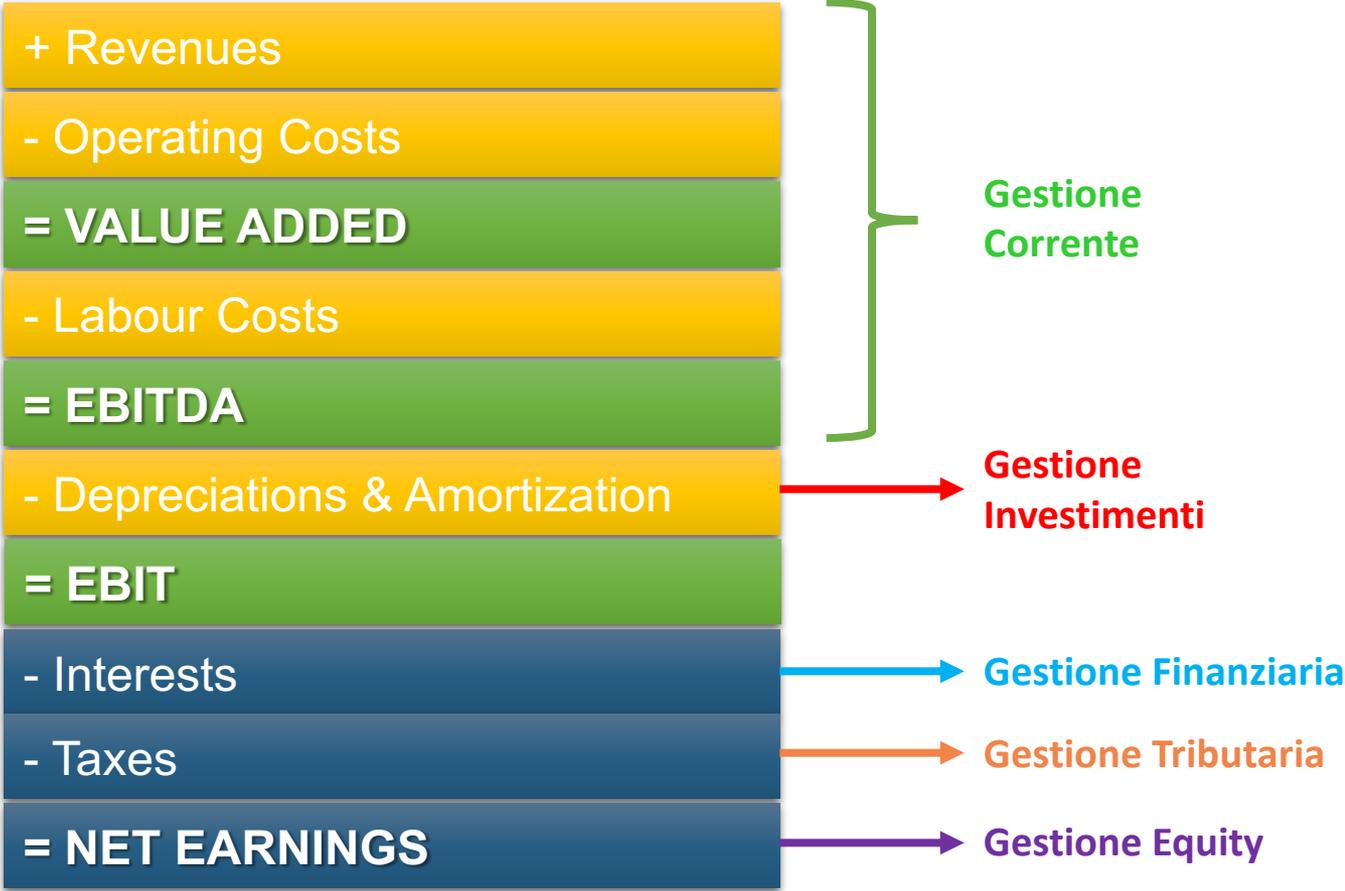
**Gestione  
Tributaria**



**Mezzi propri (Equity Capital)**

**Gestione  
Equity**

# Le gestioni nel Conto Economico



# Le gestioni nel Rendiconto Finanziario

## Cash Flow Statement

= Operating Cash Flow

Gestione Corrente

= Capital Expenditures

Gestione Investimenti

= Free Cash Flow from Operations (FCFO)

= Financial Cash Flow

Gestione Finanziaria

= Cash Flow to taxes

Gestione Tributaria

= Free Cash Flow to Equity (FCFE)

Gestione Equity

# Il budget di cassa

- Il budget di cassa è lo strumento principe per monitorare l'evoluzione di breve periodo della cassa.
- Esso consente di avere contezza dell'utilizzo delle linee di credito e di conoscere anticipatamente quando si manifesteranno tensioni di liquidità e di quale entità esse possano essere.
- Il budget di cassa deve essere diviso in aree per consentirci di capire quale gestione sta assorbendo o producendo liquidità.
- Vediamone un semplice esempio.

# La Gestione corrente: le entrate

## BUDGET CASSA

Valori in EUR	2019	Consuntivo 9	Consuntivo 10	11	12	1	2	3	4
<b>SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO</b>									
Presso Intesa		86.506,81	35.992,80	118.627,63	297.548,83	148.617,60	47.190,00	-	-
Presso UBI		115.773,21	48.122,12	-	-	-	-	-	-
Presso Unicredit		-	68.894,21	-	-	-	-	-	-
Presso Valsabbina				-	-	-	116.000,00	163.000,00	180.500,00
<b>TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO</b>		<b>202.280,02</b>	<b>153.009,13</b>	<b>118.627,63</b>	<b>297.548,83</b>	<b>148.617,60</b>	<b>163.190,00</b>	<b>163.000,00</b>	<b>180.500,00</b>
<b>SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO</b>									
Presso Intesa		92.408,94	61.446,84	8.822,00	82.866,51	135.470,55	58.452,40	170.820,56	304.353,60
Presso UBI		47.184,78	84.693,35	74.750,33	37.601,26	15.353,12	107.491,48	15.424,50	0,00
Presso Unicredit		25.592,94	51.341,10	10.803,74	106.666,94	12.951,86	10.761,48	17.974,09	-
Presso Valsabbina				-	-	-	-	-	61.000,00
<b>TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO</b>		<b>165.186,66</b>	<b>197.481,29</b>	<b>94.376,07</b>	<b>227.134,71</b>	<b>163.775,53</b>	<b>176.705,36</b>	<b>204.219,15</b>	<b>365.353,60</b>
<b>SEZIONE ENTRATE</b>									
Commesse di Progettazione e Realizzazione		34.609,36							
Acconti		25.776,00		36.720,00	3.450,00			25.000,00	
Finanziamento Soci									
Accensione finanziamenti esterni							150.000,00		
Entrate Varie		458,00							
<b>TOTALE ENTRATE</b>		<b>226.030,02</b>	<b>197.481,29</b>	<b>131.096,07</b>	<b>230.584,71</b>	<b>163.775,53</b>	<b>326.705,36</b>	<b>229.219,15</b>	<b>365.353,60</b>

# Gestione corrente: le uscite

SEZIONE USCITE	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>Area Operativa</b>									
Acquisti	-112.337,86	-56.548,99	-53.000,00	-50.000,00	-80.000,00	-145.677,00	-75.000,00	-90.000,00	
Materie prime per lavorazioni									
Cancelleria/Varie	-9.611,61	-3.243,02	-1.250,00	-1.250,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Utenze Varie	-2.274,22	-1.365,18	-2.500,00	-2.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00
Affitto d'azienda	-31.303,80	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76
Riaddebiti Utilizzo Autovetture da SNC	-7.500,00			-7.500,00				-7.500,00	
Polizza Incendi						-4.700,00			
Polizza RC Terzi				-5.500,00					
Retribuzioni Dipendenti	-29.004,00	-26.381,05	-24.000,00	-35.150,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00
Contributi Dipendenti			-6.000,00	-18.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
Pagamento TFR					-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00
Retribuzioni Amministratori	-8.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00
Contributi Amministratori									
Spese per servizi	-3.120,00	-3.409,00	-6.520,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00
Versamento Iva	-12.455,00	-13.433,00	-13.000,00	-25.000,00	-5.000,00	-15.000,00	-20.000,00	-18.000,00	
<b>TOTALE AREA OPERATIVA</b>	<b>-215.856,49</b>	<b>-115.891,00</b>	<b>-117.780,76</b>	<b>-160.130,76</b>	<b>-153.430,76</b>	<b>-224.407,76</b>	<b>-166.230,76</b>	<b>-171.730,76</b>	

# Gestione degli Investimenti

	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>SEZIONE USCITE</b>									
<b>Area Investimenti</b>									
Impianti/Attrezzature					-30.000,00		-150.000,00		-25.000,00
Software/Hardware/Varie							-7.500,00		
Leasing									
WorkStation	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33
Centro di Lavoro	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.914,05	-2.913,05	-2.912,05
Interpareti+Computers	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65	-608,65	-607,65	-606,65
Presse	-2.555,36	-2.376,46	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66
Riaddebiti Leasing da SNC	-6.245,49	-6.245,49	-6.500,00	-6.500,00	-6.500,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00
<b>TOTALE AREA INVESTIMENTI</b>	<b>-12.722,88</b>	<b>-12.543,98</b>	<b>-11.896,69</b>	<b>-41.896,69</b>	<b>-11.696,69</b>	<b>-161.694,69</b>	<b>-19.192,69</b>	<b>-36.690,69</b>	<b>-36.690,69</b>

# Gestione finanziaria, fiscale ed equity

SEZIONE USCITE	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>Area Finanziaria</b>									
Rata mutuo	-4.619,47	-4.622,19	-4.628,50	-4.628,50	-4.628,50	-4.627,50	-9.626,50	-9.625,50	-9.625,50
Interessi passivi c/c e spese	-451,00	-311,00	-300,00	-200,00	-200,00	-8.751,00	-300,00	-300,00	-300,00
<b>TOTALE AREA FINANZIARIA</b>	<b>-5.070,47</b>	<b>-4.933,19</b>	<b>-4.928,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-13.378,50</b>	<b>-9.926,50</b>	<b>-9.925,50</b>	<b>-9.925,50</b>
<b>Area Fiscale</b>									
IMU su immobili e terreni					-8.995,00				
Imposte	-4.822,96		-46.000,00						
<b>TOTALE AREA FISCALE</b>	<b>-4.822,96</b>	<b>0,00</b>	<b>-46.000,00</b>	<b>-8.995,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Area Equity</b>									
Remunerazione fissa AIP	-27.000,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00
Remunerazione Variabile AIP	-21.000,00			-21.000,00				-21.000,00	
Erogazione Utili			-70.000,00						
Rimborso Prestiti Soci				-120.000,00					
<b>TOTALE AREA EQUITY</b>	<b>-48.000,00</b>	<b>-5.400,00</b>	<b>-75.400,00</b>	<b>-146.400,00</b>	<b>-5.400,00</b>	<b>-5.400,00</b>	<b>-26.400,00</b>	<b>-5.400,00</b>	<b>-5.400,00</b>

# Saldo entrate-uscite

La somma algebrica dei saldi delle gestioni precedenti determina il **fabbisogno/surplus di capitale** mensile:

TOTALE ENTRATE	226.030,02	197.481,29	131.096,07	230.584,71	163.775,53	326.705,36	229.219,15	365.353,60
2019	9	10	11	12	1	2	3	4
TOTALE USCITE	-286.472,80	-138.768,17	-256.005,95	-362.250,95	-175.355,95	-404.880,95	-221.749,95	-223.746,95
SALDO ENTRATE-USCITE	-60.442,78	58.713,12	-124.909,88	-131.666,24	-11.580,42	-78.175,59	7.469,20	141.606,65

L'eventuale fabbisogno viene affrontato attingendo all'elasticità di cassa garantita dagli affidamenti a breve termine sul Sistema.

# Il monitoraggio del Saldo banche

TOTALE USCITE		-286.472,80	-138.768,17	-256.005,95	-362.250,95	-175.355,95	-404.880,95	-221.749,95	-223.746,95
SALDO ENTRATE-USCITE		-60.442,78	58.713,12	-124.909,88	-131.666,24	-11.580,42	-78.175,59	7.469,20	141.606,65
	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>POSIZIONE FINANZIARIA</b>									
<b>Saldi iniziali c/c (*)</b>									
	UBI C/c	-307.478,77	-288.053,33	-230.388,65	-274.305,02	-320.596,82	-324.668,32	-352.153,64	-349.527,58
	Intesa C/c	-140.418,13	-223.075,47	-223.382,15	-265.962,95	-310.846,94	-314.794,62	-341.444,07	-338.897,87
	Unicredit C/c	-205.660,25	-202.871,13	-185.606,75	-220.986,86	-258.280,67	-261.560,76	-283.703,61	-281.588,00
	Valsabbina C/c			-15.909,26	-18.941,86	-22.138,50	-22.419,65	-24.317,62	-24.136,28
<b>SALDO ENTRATE-USCITE</b>		<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>
<b>Saldi finali di c/c</b>		<b>-713.999,93</b>	<b>-655.286,81</b>	<b>-780.196,69</b>	<b>-911.862,93</b>	<b>-923.443,35</b>	<b>-1.001.618,94</b>	<b>-994.149,74</b>	<b>-852.543,09</b>

L'impresa è così in grado di verificare il saldo complessivo che in questo specifico caso può utilizzare sia il portafoglio commerciale che l'affidamento di cassa.

# Il monitoraggio del Margine di liquidità

Confrontando gli **utilizzi** bancari con gli **importi accordati**, è possibile quantificare lo **spazio di manovra** residuo sui conti bancari. Tale informazione è utile soprattutto in ottica prospettica per affrontare eventuali previsioni di utilizzi superiori alle disponibilità.

<b>SALDO ENTRATE-USCITE</b>		<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>
	<b>2019</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA</b>									
<b>Saldi iniziali c/c (*)</b>									
	UBI C/c	-653.557,15	-713.999,93	-655.286,81	-780.196,69	-911.862,93	-923.443,35	-1.001.618,94	-994.149,74
	Intesa C/c	-307.478,77	-288.053,33	-230.388,65	-274.305,02	-320.596,82	-324.668,32	-352.153,64	-349.527,58
	Unicredit C/c	-140.418,13	-223.075,47	-223.382,15	-265.962,95	-310.846,94	-314.794,62	-341.444,07	-338.897,87
	Valsabbina C/c	-205.660,25	-202.871,13	-185.606,75	-220.986,86	-258.280,67	-261.560,76	-283.703,61	-281.588,00
	Valsabbina C/c	-15.909,26	-18.941,86	-15.909,26	-18.941,86	-22.138,50	-22.419,65	-24.317,62	-24.136,28
<b>SALDO ENTRATE-USCITE</b>		<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>
<b>Saldi finali di c/c</b>		<b>-713.999,93</b>	<b>-655.286,81</b>	<b>-780.196,69</b>	<b>-911.862,93</b>	<b>-923.443,35</b>	<b>-1.001.618,94</b>	<b>-994.149,74</b>	<b>-852.543,09</b>
<b>Presentazioni di portafoglio</b>									
	UBI SBF	287.191,92	250.620,69	175.870,36	138.269,10	122.915,98	15.424,50	-0,00	-0,00
	Intesa SBF	300.145,90	274.691,86	384.497,49	599.179,81	612.326,86	601.064,46	430.243,90	125.890,30
	Unicredit SBF	141.605,00	159.158,11	148.354,37	41.687,43	28.735,57	17.974,09	0,00	0,00
	Valsabbina SBF			0,00	0,00	0,00	116.000,00	279.000,00	398.500,00
	<b>TOTALE SBF</b>	<b>728.942,82</b>	<b>684.470,66</b>	<b>708.722,22</b>	<b>779.136,34</b>	<b>763.978,41</b>	<b>750.463,05</b>	<b>709.243,90</b>	<b>524.390,30</b>
	<b>Per Direzione</b>	<b>Disponibilità Eur 14.942,89</b>	<b>Disponibilità Eur 29.183,85</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 71.474,47</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 132.726,59</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 159.464,94</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 251.155,89</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 284.905,84</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 328.152,79</b>
	<b>Residuo Fidi C/C</b>	<b>154.942,89</b>	<b>169.183,85</b>	<b>108.525,53</b>	<b>47.273,41</b>	<b>20.535,06</b>	<b>-71.155,89</b>	<b>-104.905,84</b>	<b>-148.152,79</b>
<b>Affidamenti di c/c</b>									
	UBI C/c	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00
	UBI SBF	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00
	Intesa C/c	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00
	Intesa SBF	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00
	Unicredit C/c	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	Unicredit SBF	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00
	Valsabbina C/c			-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	Valsabbina SBF			-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00
<b>TOTALE AFFIDAMENTI</b>		<b>-815.000,00</b>	<b>-815.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>
<b>DI CUI:</b>									
<b>Fido di Cassa</b>		<b>-140.000,00</b>	<b>-140.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>
<b>Fido anticipo SBF</b>		<b>-675.000,00</b>	<b>-675.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>
<b>PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI C/C</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>39,71%</b>	<b>73,74%</b>	<b>88,59%</b>	<b>139,53%</b>	<b>158,28%</b>	<b>182,31%</b>

# Gestione riserve di castelletto

- Una buona pianificazione finanziaria non può prescindere dalla verifica delle disponibilità di capienza utile nei fidi di smobilizzo:

	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
Totale portafoglio anticipato	728.942,82	684.470,66	708.722,22	779.136,34	763.978,41	750.463,05	709.243,90	524.390,30	
Totale affidamenti di portafoglio	675.000,00	675.000,00	1.075.000,00	1.075.000,00	1.075.000,00	1.075.000,00	1.075.000,00	1.075.000,00	1.075.000,00
<b>RISERVA SBF</b>	<b>-53.942,82</b>	<b>-9.470,66</b>	<b>366.277,78</b>	<b>295.863,66</b>	<b>311.021,59</b>	<b>324.536,95</b>	<b>365.756,10</b>	<b>550.609,70</b>	
<b>PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI SBF</b>	<b>107,99%</b>	<b>101,40%</b>	<b>65,93%</b>	<b>72,48%</b>	<b>71,07%</b>	<b>69,81%</b>	<b>65,98%</b>	<b>48,78%</b>	

# Riepilogo dei Flussi di cassa per gestione

BUDGET CASSA									
Valori in EUR	2019	Consuntivo 9	Consuntivo 10	11	12	1	2	3	4
<b>Riepilogo</b>									
Saldo Gestione Corrente		10.173,53	81.590,29	13.315,31	70.453,95	10.344,77	-47.702,40	62.988,39	193.622,84
Gestione degli Investimenti		-12.722,88	-12.543,98	-11.896,69	-41.896,69	-11.696,69	-161.694,69	-19.192,69	-36.690,69
<b>Saldo Gestione Corrente</b>		<b>-2.549,35</b>	<b>69.046,31</b>	<b>1.418,62</b>	<b>28.557,26</b>	<b>-1.351,92</b>	<b>-209.397,09</b>	<b>43.795,70</b>	<b>156.932,15</b>
Gestione Finanziaria		-5.070,47	-4.933,19	-4.928,50	-4.828,50	-4.828,50	136.621,50	-9.926,50	-9.925,50
Gestione Fiscale		-4.822,96	0,00	-46.000,00	-8.995,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Capitale		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Utili		-48.000,00	-5.400,00	-75.400,00	-146.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-26.400,00	-5.400,00
<b>Totale per Controllo</b>		<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>
Delta (check)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dalla situazione sintetica si comprende come l'azienda abbia **previsto e anticipato il fabbisogno finanziario** che si verificherà nel Novembre guidato da un flusso fiscale in uscita e possa decidere se utilizzare le **linee per cassa perché disponibili.**

# Il codice della crisi: il budget di cassa ed il DSCR!

# La prima “release” degli indicatori in attesa del placet del MISE

Mercoledì 11 Settembre 2019 **Il Sole 24 Ore**

## **PATRIMONIO E DSCR**

### **Valori soglia per settore**

Sono stati elaborati 7 indici che possono fare ragionevolmente prevedere il manifestarsi di uno stato di crisi dell'impresa. Alcuni degli indici presentano valori soglia diversi a seconda dei settori economici. Vanno poi applicati in sequenza. Il primo a dovere essere preso in considerazione è il patrimonio netto: la sua negatività o diminuzione al di sotto dei valori di legge è segnale di allarme. In caso di patrimonio positivo o nei limiti di legge deve essere preso in esame il Dscr (Debt service coverage ratio), da conteggiare come rapporto tra i flussi di cassa previsti nei 6 mesi successivi disponibili per il pagamento dei debiti

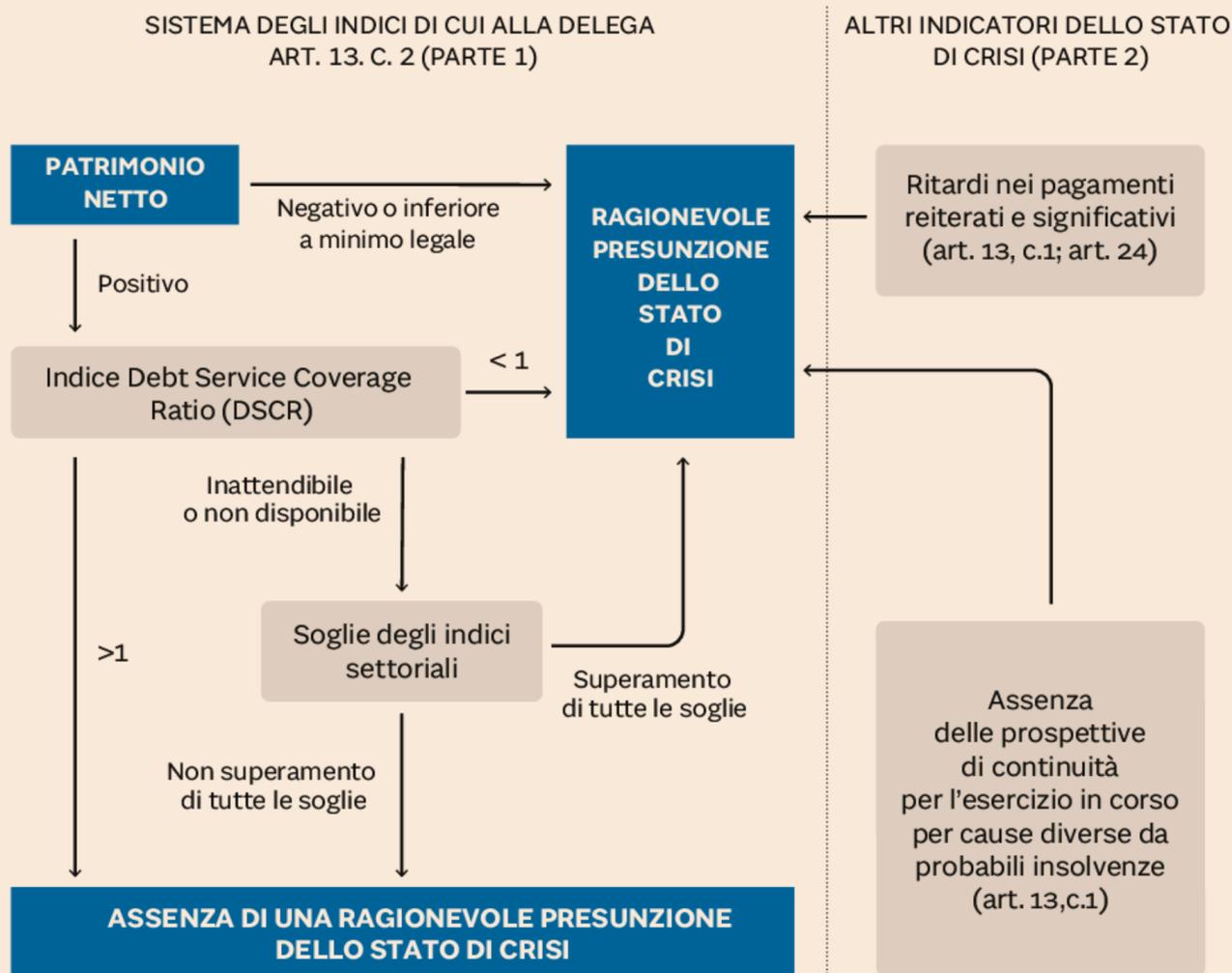
Se il patrimonio netto è positivo e se il Dscr non è disponibile oppure è ritenuto non sufficientemente affidabile per la inadeguata qualità dei dati prognostici, proseguono i dottori commercialisti, si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività:

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
4. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

L'avvertenza è però quella di considerare significativo il superamento di tutti e cinque gli indici. La considerazione di uno solo infatti permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

# La “gerarchia” degli indicatori

## Il quadro degli indicatori nell'accertamento dello stato di crisi



\*N.B. Nel “patrimonio netto” non si tiene conto dell’eventuale “Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi”, che emerge da operazioni in contratti derivati indipendentemente dal suo saldo.

# In estrema sintesi il cuore di tutto è il DSCR!

- Cosa prevedono le indicazioni del CNDCEC?
- Sono stati previsti due metodi di calcolo ma...

Venerdì 1 Novembre 2019 **Il Sole 24 Ore**

## **CODICE DELLA CRISI**

In dirittura d'arrivo  
il decreto con le modifiche  
Esteso il cram down

Rivisti i requisiti  
per la prima iscrizione  
all'Albo dei curatori

Ma nel testo del decreto potrebbe finire una più puntuale definizione degli indicatori di crisi, chiarendo meglio la non sostenibilità del debito a 6 mesi, evitando distorsioni che permetterebbero l'attivazione delle misure di allerta solo in caso di imprese in continuità aziendale. E, in tema di allerta, è in agenda una revisione del meccanismo di nomina dei componenti dell'Ocri, per rendere la procedura più coerente con i criteri fissati dalla legge delega.

## Indici allerta, doppio binario per il calcolo del Dscr

### CRISI DI IMPRESA

Parametro che esprime la capacità di fronteggiare le uscite di cassa nei sei mesi

Un approccio per le Pmi e un secondo che considera i debiti scaduti e/o rateizzati

Pagina a cura di  
**Paolo Rinaldi**

Tra gli indici della crisi di cui al comma 2 dell'articolo 13 del Dlgs 14/19, il Dscr (Debt service coverage ratio) è l'unico che rappresenta anche un indicatore di crisi, esprimendo la (in)capacità dell'impresa di fronteggiare le uscite di cassa previste nei sei mesi successivi. È il primato di un approccio previsionale interno nell'accertamento dei fondati indizi della crisi, così che gli altri indici di bilancio sono considerati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti residuali rispetto al budget di tesoreria e l'indice Dscr che da esso deriva, da usare ai fini dell'allerta

solo quando quest'ultimo non è disponibile o è inattendibile. Il Dscr è un rapporto dove al numeratore vi sono le disponibilità future di cassa e al denominatore i rimborsi previsti per quota capitali e interessi dei debiti finanziari.

### Due approcci alternativi

Le modalità di calcolo del Dscr previste nella bozza del Consiglio nazionale sono due. Il primo approccio si dimostra maggiormente adatto alle piccole e medie imprese, che non sono obbligate alla redazione del rendiconto finanziario in sede di bilancio e quindi possono essere meno avvezze al calcolo di alcune grandezze richieste dal Dscr nel secondo approccio, quale il free cash flow. Il secondo metodo prevede inoltre distinzioni tra debiti scaduti e/o rateizzati, tipicamente presenti nelle imprese che già si trovano in difficoltà finanziaria. Questi gli elementi del rapporto di cui al primo approccio:

- numeratore: cassa iniziale + ogni entrata cassa dei prossimi sei mesi - ogni uscita cassa dei prossimi sei mesi diversa da oneri debito finanziario (quota capitale + interessi);
- denominatore: oneri debito finan-

ziario (quota capitale + interessi).

E questi per il secondo approccio:

- numeratore: cassa iniziale + free cash flow prospettico come da Oic 10, al lordo di pagamenti di debiti operativi (fisco, fornitori) arretrati e/o rateizzati + utilizzo di linee credito disponibili;
- denominatore: oneri debito finanziario (quota capitale + interessi) + pagamenti di debiti operativi (fisco, fornitori) arretrati e/o rateizzati.

### Le differenze

Le principali differenze tra i due metodi sono le seguenti:

- il primo metodo include al numeratore tutti i flussi di cassa, dunque anche i finanziamenti soci purché derivanti da espresso impegno scritto eseguibile;
- il secondo metodo, richiedendo il free cash flow, presuppone la redazione di un rendiconto finanziario prospettico secondo lo schema Oic 9;
- il secondo metodo considera i pagamenti per debiti arretrati o rateizzati alla stregua di debiti finanziari; il primo non ne esplicita l'esistenza, includendoli con il segno negativo negli altri pagamenti del numeratore;

• il primo metodo consente che i flussi netti di cassa dalla gestione operativa possono essere desunti dal budget economico (risultato del periodo + costi non monetari - ricavi non monetari), così come previsto dall'Oic 9 circa il metodo semplificato per la stima dei flussi di cassa futuri nelle situazioni di *impairment test*.

Le tecniche di costruzione del Dscr devono essere selezionate dagli amministratori con il consenso dell'organo di controllo, il quale nel fornire un giudizio di (in)attendibilità del calcolo del Dscr, esprime una opinione circostanziata che deve basarsi anche sul dato derivante dalla modalità di calcolo e dalla relativa base dati.

I due approcci alternativi forniscono inevitabilmente un dato numerico diverso, ma il corretto calcolo del Dscr conduce tuttavia sempre al medesimo risultato: Dscr inferiore a 1 in caso di crisi per uscite superiori alle entrate; superiore a 1 in caso contrario. La scelta tra un criterio e l'altro è dunque da operarsi esclusivamente in funzione di presenza o meno di scaduto, complessità dei sistemi di gestione e controllo disponibili e dimensione aziendale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Metodo 1: DSCR derivato dal Budget di Cassa

- Il DSCR deriva da un budget di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi.

- **NUMERATORE:**

Giacenze iniziali di cassa

+ Entrate di liquidità lordo iva prox 6 mesi

- Uscite di liquidità lordo iva prox 6 mesi

**= CASH FLOW DISPONIBILE PER SERVIZIO DEL DEBITO\***

\*Si tiene conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria. Nell'ambito di quest'ultima, rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non utilizzate delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, si renda disponibile l'utilizzo. Con riferimento alle linee autoliquidanti, esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono 'anticipabili'.

# Metodo 1: DSCR derivato dal Budget di Cassa

- DENOMINATORE:

$\sum$  uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori) nei prossimi 6 mesi.

Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi.

Due domande:

E gli interessi attivi e passivi?

Evidentemente vanno al numeratore.

Ed i leasing cosa sono, debiti finanziari od operativi?

Sembra che vadano trattati come uscite al numeratore.

# Il DSCR nel nostro esempio

## BUDGET CASSA

Valori in EUR	2019	Consuntivo							TOTALE	
		10	11	12	1	2	3	4		
<b>DSCR Calculation (codice della crisi)</b>										
<b>Numeratore</b>										
Disponibilità liquide iniziali	169.183,85	40.000,00								
Variazione Castelletto SBF		24.251,56	70.414,12	-15.157,93	-13.515,36	-41.219,15	-184.853,60			
Saldo Gestione Corrente		1.418,62	28.557,26	-1.351,92	-209.397,09	43.795,70	156.932,15			
Entrate finanziarie		0,00	0,00	0,00	150.000,00	0,00	0,00			
Gestione Fiscale		-46.000,00	-8.995,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Capitale		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Utili		-75.400,00	-146.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-26.400,00	-5.400,00			
<b>TOTALE NUMERATORE (A)</b>	<b>169.183,85</b>	<b>-55.729,82</b>	<b>-56.423,62</b>	<b>-21.909,85</b>	<b>-78.312,45</b>	<b>-23.823,45</b>	<b>-33.321,45</b>	<b>-100.336,79</b>		
<b>Denominatore</b>										
Flussi di cassa a servizio del debito		-4.928,50	-4.828,50	-4.828,50	-13.378,50	-9.926,50	-9.925,50			
<b>TOTALE DENOMINATORE (B)</b>		<b>-4.928,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-13.378,50</b>	<b>-9.926,50</b>	<b>-9.925,50</b>	<b>-47.816,00</b>		
<b>DSCR</b>										<b>-2,10</b>
<b>Double Check ricostruzione saldo finale (A+B)</b>	169.183,85	-60.658,32	-61.252,12	-26.738,35	-91.690,95	-33.749,95	-43.246,95	-148.152,79		
										<b>-148.152,79</b>
									<b>Check</b>	<b>0,00</b>

- Il nostro DSCR è molto inferiore ad uno. L'impresa passa da disponibilità di + 169.183,55 ad un saldo di – 148.152,79 nel semestre (nonostante ulteriori 40.000 di disponibilità createsi nel periodo per il nuovo affidamento).
- Come cambierebbero i conteggi se i soci non prelevassero utili?

# Metodo 2: DSCR da rendiconto finanziario

- Il calcolo è effettuato mediante il rapporto tra i flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito attesi nei sei mesi successivi ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo che scade negli stessi sei mesi.

- **NUMERATORE:**

Disponibilità Liquide Iniziali

+ Linee di credito utilizzabili nei prox 6 mesi\*

+ flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (OIC 10 §§ da 26 a 31)

- flussi derivanti dal ciclo degli investimenti (OIC 10 §§ da 32 a 37)

\* Con riferimento alle linee autoliquidanti esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono 'anticipabili'.

- N.B. 1. non concorrono al calcolo dei flussi operativi gli arretrati per debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, non corrente e cioè debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge (e pertanto è o scaduto ovvero oggetto di rateazioni), il cui pagamento, anche in virtù di rateazioni e dilazioni accordate, scade nei successivi sei mesi;
- 2. non concorrono al calcolo dei flussi operativi gli arretrati per debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia. Nel caso di debito derivante da piani di rientro accordati dai fornitori/creditori, rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi, che scade nei sei mesi.

# Flussi dell'attività operativa e degli investimenti secondo l'OIC 10.

Schema n. 1: Flusso dell'attività operativa determinato con il metodo indiretto

	200X
<b>A. Flussi finanziari derivanti dell'attività operativa (metodo indiretto)</b>	
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	
Imposte sul reddito	
Interessi passivi/(interessi attivi)	
(Dividendi)	
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>	
Accantonamenti ai fondi	
Ammortamenti delle immobilizzazioni	
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetaria	
Altre rettifiche per elementi non monetari	
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>	
Decremento/(incremento) delle rimanenze	
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	
Altre variazioni del capitale circolante netto	
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	
<i>Altre rettifiche</i>	
Interessi incassati/(pagati)	
(Imposte sul reddito pagate)	
Dividendi incassati	
(Utilizzo dei fondi)	
<b>Altri incassi/pagamenti</b>	
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	

<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>	
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	
(Investimenti)	
Disinvestimenti	
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	
(Investimenti)	
Disinvestimenti	
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	
(Investimenti)	
Disinvestimenti	
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	
(Investimenti)	
Disinvestimenti	
<i>(Acquisizione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide)</i>	
<i>Cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>	
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	

## Metodo 2: DSCR da rendiconto finanziario

- Il denominatore corrisponde al debito non operativo che deve essere rimborsato nei sei mesi successivi.
- DENOMINATORE:
  - + pagamenti previsti, per capitale ed interessi, del debito finanziario;
  - + debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, non corrente e cioè debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge (e pertanto è o scaduto ovvero oggetto di rateazioni), il cui pagamento, anche in virtù di rateazioni e dilazioni accordate, scade nei successivi sei mesi
  - + debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia\*. Nel caso di debito derivante da piani di rientro accordati dai fornitori/creditori, rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi.

\*È fisiologico un pagamento differito rispetto al termine contrattuale quando risultino confermate tutte le seguenti condizioni: i) non comporti reazione da parte del fornitore mediante azioni volte alla riscossione o alla pretesa degli interessi moratori; ii) il fornitore prosegua regolarmente le forniture (senza condizionarle a pagamenti a pronti delle forniture); iii) la gestione della supply chain intervenga senza interruzioni.

# Riflessioni sul metodo 2 e sul DSCR in generale.

- Si noti che col metodo 2 le quote interessi vengono inserite al denominatore assieme alle quote capitali.
- Appare non semplice redigere un prospetto a sei mesi che normalmente si redige per bilanci “storici” ovvero ex-post.
- Per applicare il metodo 2 serve predisporre di fatto un business plan. Le indicazioni del CNDCEC infatti spiegano che: *“La scelta tra i due approcci è rimessa agli organi di controllo e dipende dalla qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi. Ai fini del calcolo del DSCR l’orizzonte temporale di sei mesi può essere ampliato alla durata residua dell’esercizio se superiore a sei mesi, se ciò rende più agevole ed affidabile il calcolo del DSCR. In ogni caso, numeratore e denominatore devono essere tra di loro confrontabili”.*
- Infine i commercialisti osservano che: *“Le procedure di costruzione ed utilizzo del modello quantitativo di previsione dei flussi dell’impresa devono essere controllabili e adeguate alla complessità ed alle dimensioni dell’impresa. Sono normali gli scostamenti tra i dati stimati e quelli consuntivi; tale scostamento non è, di per sé, sintomatico di scarsa affidabilità della costruzione dei dati prognostici.»*

# La pianificazione di breve e lungo periodo

- Il budget di cassa è uno strumento di fondamentale importanza ma comporta un rischio:
- Può portare alla miopia ovvero alla concentrazione sui soli equilibri di breve periodo.
- Al budget di cassa deve essere necessariamente affiancato lo strumento di pianificazione di lungo periodo per eccellenza ovvero il business plan.
- I due sistemi dovranno interagire in un'ottica di feed back loop per verificarsi e migliorare la capacità previsionale.