

# **Gli strumenti a supporto del monitoraggio della continuità aziendale: il cruscotto direzionale nel sistema di pianificazione e controllo**

Giovedì 25 Febbraio 2021

WEBINAR ACEF «Gli strumenti a supporto della continuità aziendale»

Dott. Filippo Lo Piccolo

# AGENDA

- Il modello logico: presentazione e fasi
- Il cruscotto direzionale
- Monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario
- L'analisi della continuità aziendale
- L'analisi dei dati prospettici

# Il modello logico

### Adeguati Assetti organizzativi

- Organigramma
- Analisi dei cicli e SCI
- Risk Management

### Il cruscotto

- Analisi Consuntivi
- Analisi Prospettica
- Indicatori di criticità

### Valutazioni

- Valutazione assetti
- Valutazione contabile
- Verifica della continuità aziendale

## Le Fasi

# Le Fasi

## FASI:

La prima fase, di matrice qualitativa, si concentra sull'analisi degli adeguati assetti organizzativi con il fine di mappare l'esistente e, laddove necessario, fornire i necessari suggerimenti per un eventuale adeguamento strutturale nonché operativo.

La seconda fase, si basa sull'analisi dei dati consuntivi e la conseguente lettura degli andamenti economici, patrimoniali e finanziari. Unitamente ad una riclassificazione dei valori di bilancio si inseriscono un insieme di KPI, sia contabili, sia gestionali, tendenzialmente differenziati per settore di appartenenza dell'azienda.

La terza fase, si struttura sulla costruzione dei valori previsionali, nuovamente sia economici, sia patrimoniali, sia finanziari. Anche qui accanto agli indispensabili valori contabili si inseriscono un insieme di KPI.

### Adeguati Assetti organizzativi

- Organigramma
- Analisi dei cicli e SCI
- Risk Management

### Il cruscotto

- Analisi Consuntivi
- Analisi Prospettica
- Indicatori di criticità

### Valutazioni

- Valutazione assetti
- Valutazione contabile
- Verifica della continuità aziendale

## Le Fasi

# Il cruscotto

- ▶ È il risultato di una serie di analisi volte a monitorare l'**equilibrio sistemico** delle dimensioni economico-reddituale, patrimoniale e finanziaria aziendale
- ▶ È un insieme di indicatori che consente di monitorare in maniera **tempestiva** e **sintetica** lo stato di salute dell'azienda ed il grado di realizzazione degli obiettivi strategici

# Il cruscotto

- Il cruscotto va strutturato sulla base della esigenza informativa e degli scopi conoscitivi da raggiungere

Continuità aziendale

Gestione rapporti con  
gli istituti di credito

- Va strutturato in maniera **sartoriale** per ogni singola azienda

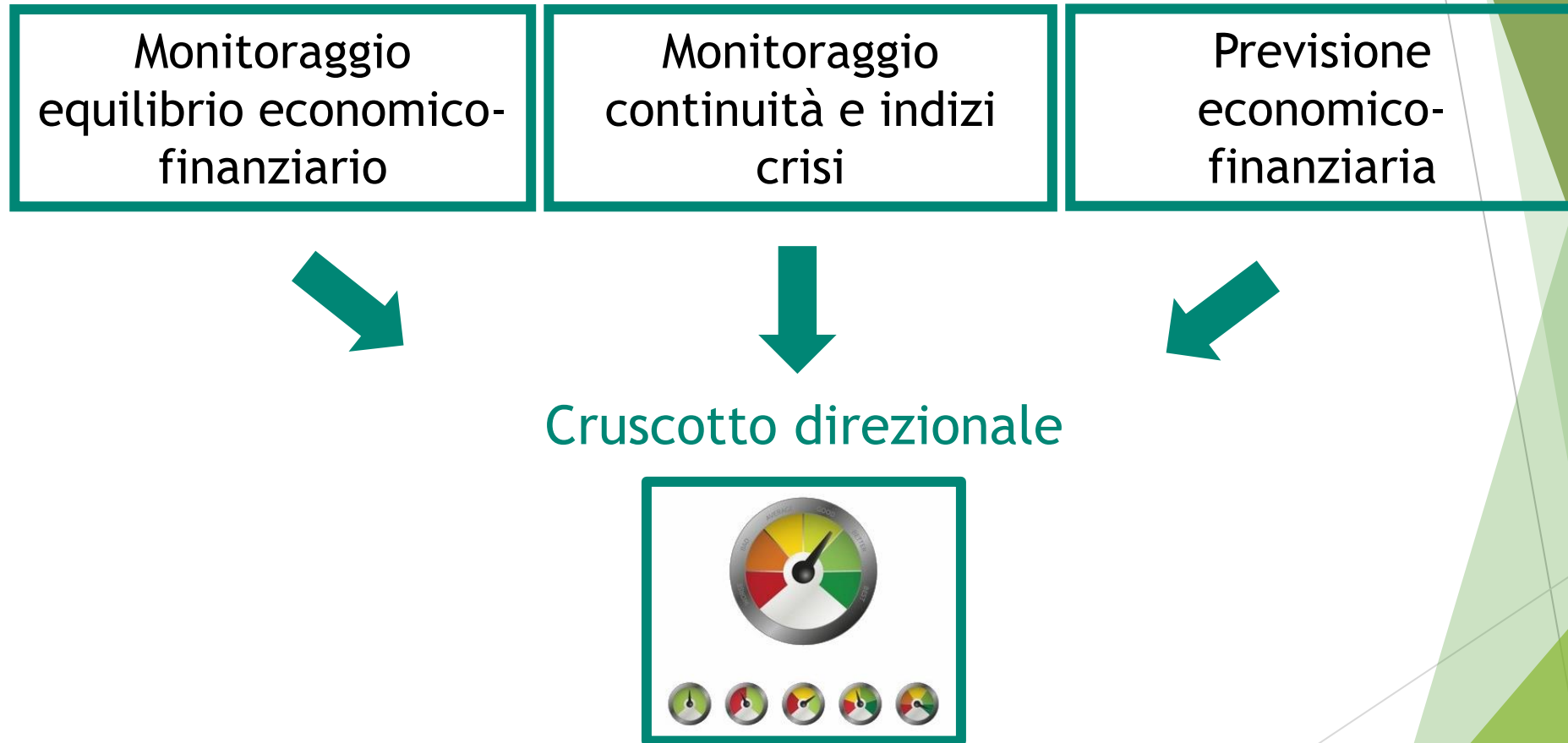


# Il cruscotto

Con riferimento all'informativa richiesta dalla nuova normativa:

- 1) Assetti organizzativi
- 2) Continuità aziendale
- 3) Indicatori di cui all'art. 13:
  - ✓ Evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i 6 mesi successivi
  - ✓ Adeguatezza dei mezzi propri rispetto ai mezzi di terzi,
  - ✓ Ritardi nei pagamenti reiterati e significativi (fornitori e dipendenti)
- 4) Debiti nei confronti dei creditori pubblici qualificati e debiti che potrebbero confluire nelle segnalazioni automatiche

# Il cruscotto direzionale



# Monitoraggio equilibrio economico-finanziario

# Analisi degli andamenti economico-finanziari

- ▶ Dati contabili e finanziari desumibili dal bilancio di esercizio
- ▶ Analisi realizzata attraverso l'utilizzo della riclassificazione di bilancio

# Andamento economico 2016-2018 (Esempio)

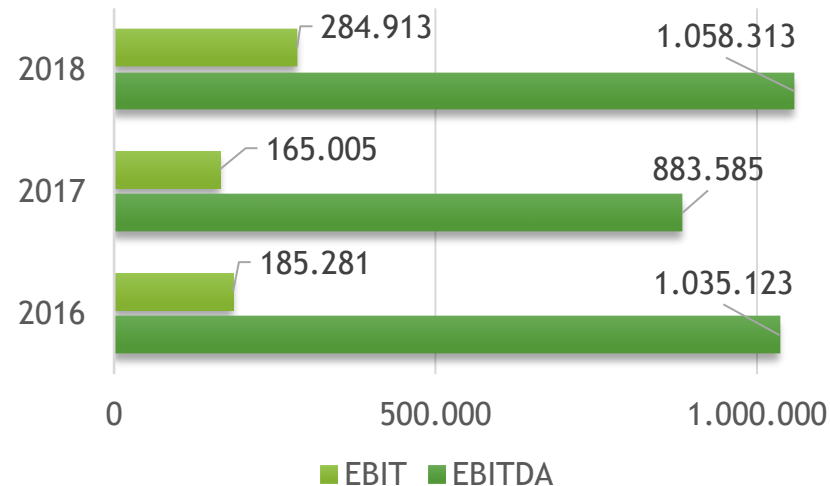
## VALORE AGGIUNTO

Ricavi 2018  
€ 8.125.096

14,54 %

Costi 2018  
€ 5.967.487

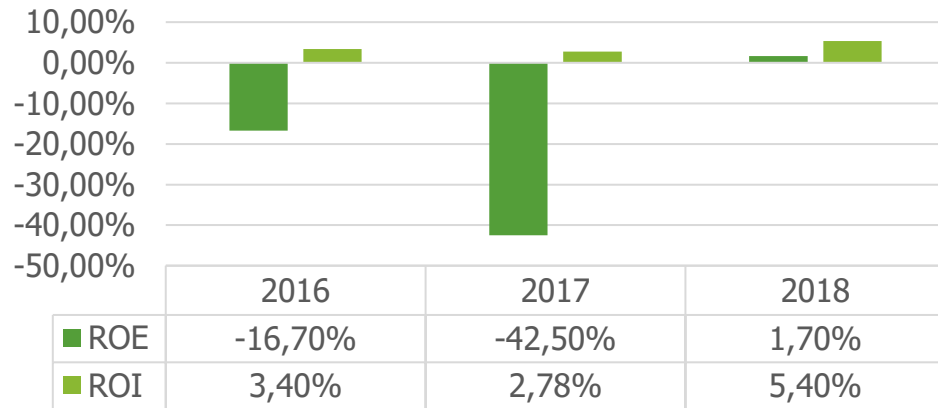
## EBITDA e EBIT



## RISULTATO D'ESERCIZIO



# I principali indicatori 2016-2018



Redditività Netta

Redditività Operativa

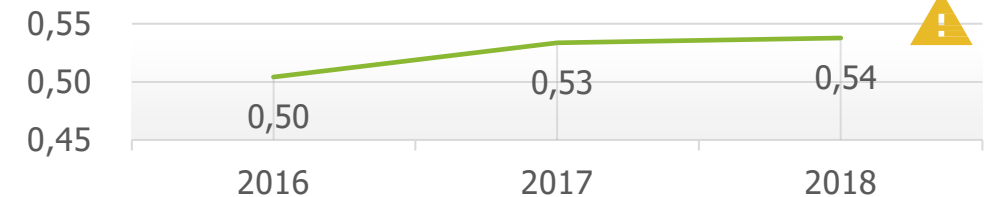
Solidità Patrimoniale

Liquidità e solvibilità

**MARGINE PRIMARIO DI STRUTTURA** !

2016 € - 4.317.411      2017 € - 4.333.202      2018 € - 4.173.095

**CURRENT RATIO** !

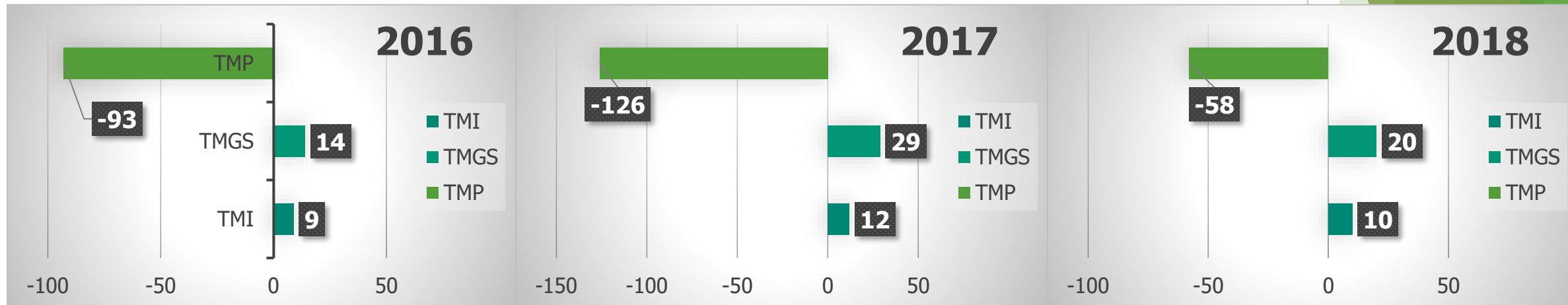


# I principali indicatori 2016-2018

*Ciclo circolante: -70*

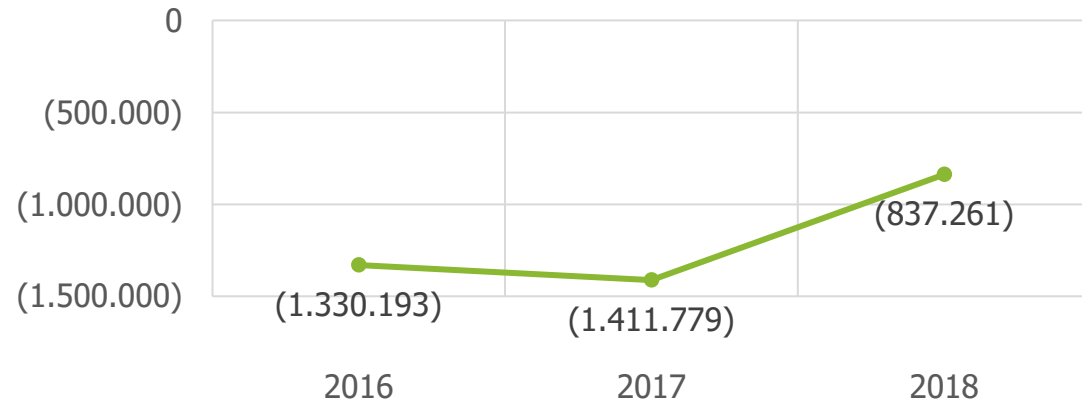
*Ciclo circolante: -85*

*Ciclo circolante: -27*

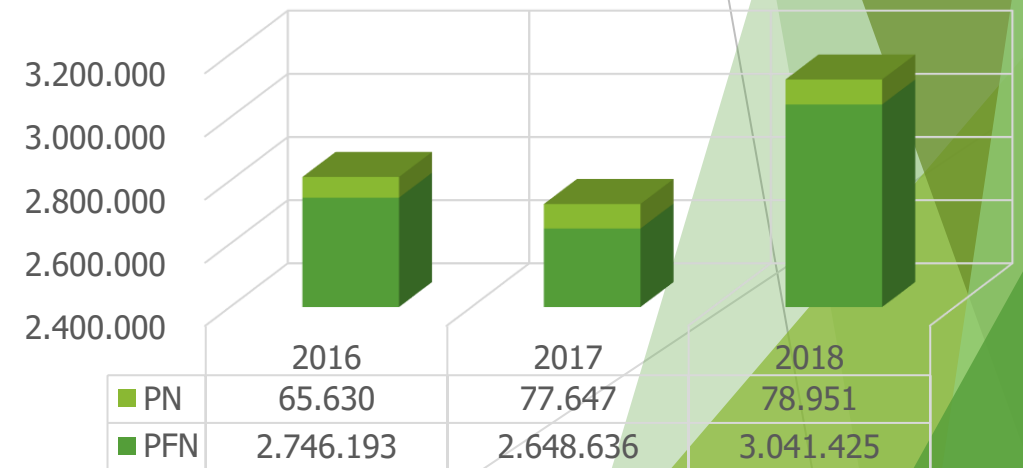


# Analisi patrimoniale 2016-2018

## ANDAMENTO CCN

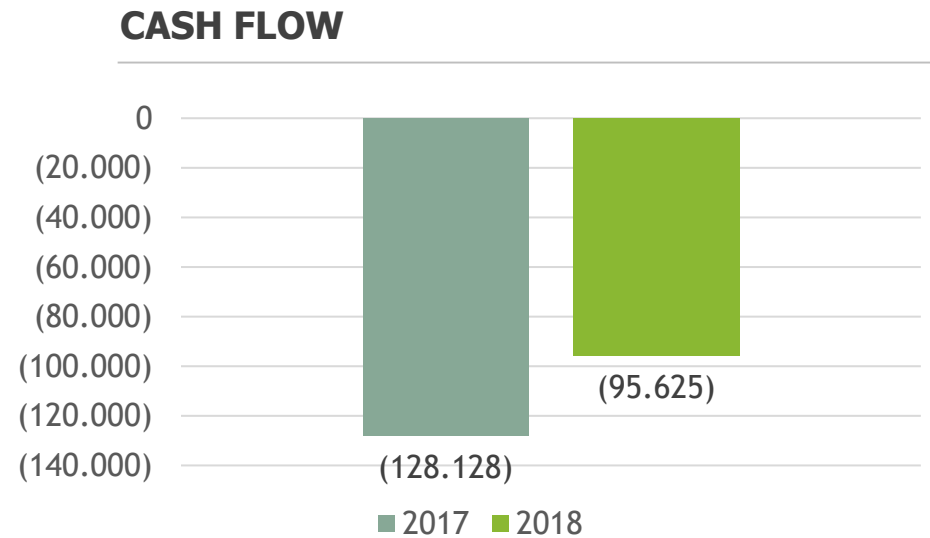


## COMPOSIZIONE FONTI DI FINANZIAMENTO





# Analisi finanziaria 2016-2018



# Analisi della continuità aziendale

# Quaderno 71 ODCEC - Milano -

## Anomalie contabili - Quaderno 71

Riduzione PN

Drastica riduzione del fatturato

Drastica riduzione capitale circ. operativo

Delta flusso di cassa operativo

Delta flusso di cassa corrente

Flusso finanziario a servizio del debito

Dscr

Autofinanziamento corrente negativo

Autofinanziamento operativo negativo

Drastica crescita della PFN

associata ad un rapporto CNT/CI < 30%

Liabilities leverage (Equity/total assets < 5/10%)

Ebt / Ricavi < 1%

# Analisi dei flussi di cassa

Uno strumento che consente di valutare la sostenibilità dell'indebitamento in ottica prospettica è il DSCR, ovvero *Debt Service Coverage Ratio*, il quale rapporta il cash flow prodotto dall'impresa, con gli impegni finanziari assunti in termini di quota capitale ed interesse oggetto di rimborso nell'orizzonte temporale considerato. La formula per il calcolo del DSCR può essere sintetizzata come segue

$$\text{DSCR} = \frac{\text{Cash Flow operativo} - \text{tax}}{\text{Flusso finanziario a servizio del debito}}$$

La “ratio” sottostante il **DSCR** è tanto semplice quanto efficace: in un'azienda sana il flusso di cassa generato dall'attività caratteristica aziendale deve essere in grado di far fronte agli impegni finanziari a servizio dei creditori finanziari.

# Analisi dei flussi di cassa

- ▶ Per “*Cash flow operativo - tax*” si intende il flusso di cassa prodotto dalla gestione caratteristica al netto del flusso fiscale relativo al pagamento delle imposte sul reddito d’esercizio. Tale grandezza nel rendiconto finanziario (redatto con il metodo indiretto) è sintetizzabile con il “flusso finanziario della gestione reddituale (A)”. -
- ▶ Per “*flusso finanziario a servizio del debito*” si intende il flusso finanziario per il pagamento degli interessi passivi nonché della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato.

# Analisi dei flussi di cassa

Il DSCR può infatti assumere valori superiori uguali o inferiori all'unità:

Superiore all'unità (**DSCR > 1**), nel caso in cui il cash flow operativo generato ecceda gli impegni finanziari a servizio del debito;

Uguale all'unità (**DSCR = 1**), il cash flow operativo generato viene totalmente assorbito dagli impegni finanziari a servizio del debito;

Inferiore all'unità (**DSCR < 1**), nel caso in cui il cash flow generato risulti inferiore agli impieghi finanziari a servizio del debito nel periodo considerato, evidenziando situazioni di tensione finanziaria con possibili difficoltà nel rimborso del debito.

# Indicatori di criticità

## Riduzione del PN



<b>2017</b>	12.017
<b>2018</b>	1.304

## DSCR



<b>2017</b>	0,80
<b>2018</b>	- 1,44

## Delta flusso di cassa operativo



<b>2017</b>	(583.049)
<b>2018</b>	(502.441)

## Liabilities leverage



<b>2017</b>	1,3%
<b>2018</b>	1,5%

## Delta flusso di cassa corrente



<b>2017</b>	(182.183)
<b>2018</b>	(634.573)

## Drastica crescita della PFN



<b>2017</b>	(97.557)
<b>2018</b>	392.789



## Rapporto CNT/CI < 30%

<b>2017</b>	- 24,8%
<b>2018</b>	- 29,1%

# Indicatori di criticità - il PMI Z-Score

PMI Z-SCORE	2017	2018
<b>X1</b> [capitale circolante netto / capitale investito]	-0,23	-0,17
<b>X2</b> [utili non distribuiti / capitale investito]	0,30	0,34
<b>X3</b> [risultato operativo / (capitale investito - liquidità)]	0,01	0,01
<b>X4</b> [patrimonio netto / totale passività]	0,01	0,01
<b>X5</b> [ricavi delle vendite / capitale investito]	1,32	1,37
<b>PMI Z-SCORE e ESITO (*):</b>	<b>7,86</b>	<b>8,65</b>
(*) se <b>PMI Z-SCORE &gt; 8,105</b> = situazione di <b>EQUILIBRIO</b> (azienda priva di rischio di insolvenza)	area di <b>ATTENZIONE</b>	situazione di <b>EQUILIBRIO</b>
(*) se <b>8,105 &gt;= PMI Z-SCORE &gt;= 4,846</b> = area di <b>ATTENZIONE</b> (richiesta cautela nella gestione)		
(*) se <b>4,846 &gt; PMI Z-SCORE</b> = elevata probabilità di <b>INSOLVENZA</b>		



# Indicatori gestionali



Intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività

---



Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione

---



Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti

---



Difficoltà con il personale

---



Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti

---



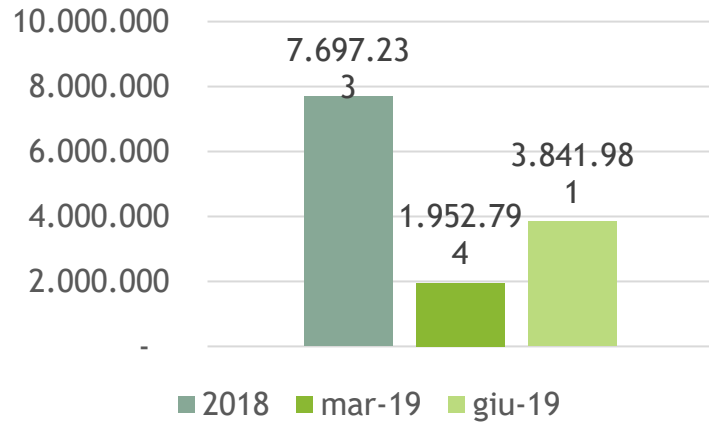
Comparsa di concorrenti di grande successo

---

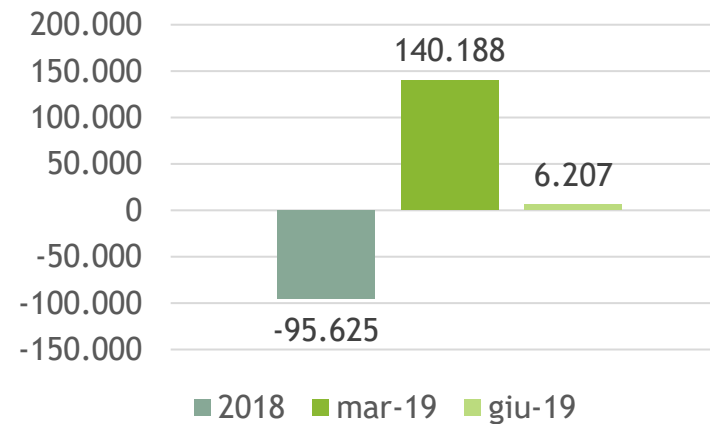
# Analisi dati trimestrali e prospettici

# Andamento 1° semestre 2019

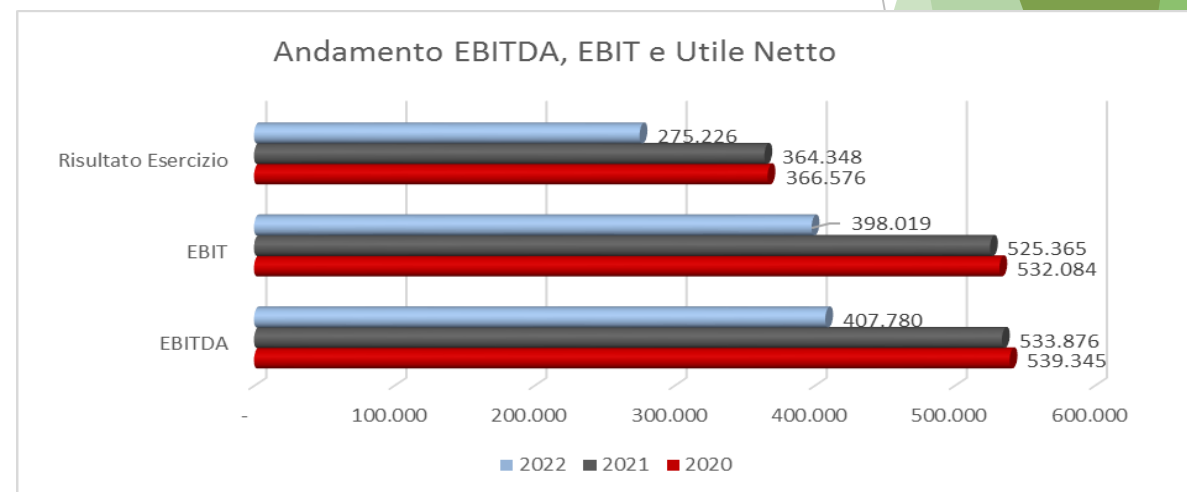
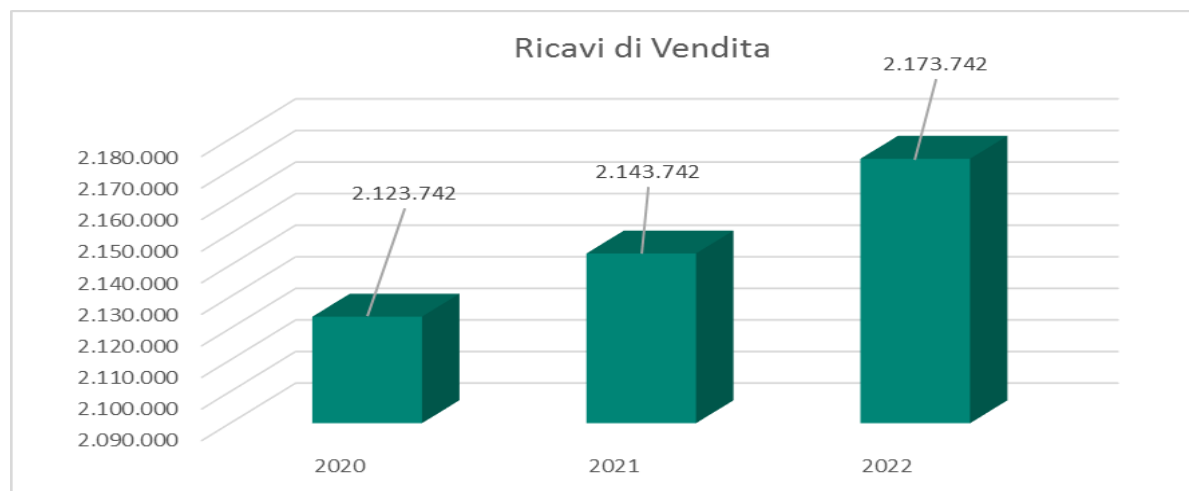
## RICAVI DI VENDITA



## FLUSSO DI CASSA



# I dati previsionali 2020-2022



GRAZIE PER L'ATTENZIONE