



NET CONSULTING^{S.r.l.}

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

I sistemi di allerta interna - 2

Dalla recente riforma della legge Fallimentare si ha conferma dei crescenti oneri posti in capo all'organo amministrativo e a quello di controllo interno, fatti salvi i rispettivi ruoli e funzioni, in merito ai **sistemi di allerta preventiva interna**.

Il "Quaderno 71" predisposto dalla commissione Controllo Societario e Revisione dell'ODCEC di Milano ha proprio lo scopo di proporre una guida su tale delicata materia.

E' bene preliminarmente ricordare la nozione di crisi come definita al paragrafo 3.4.2 di tale documento: "la situazione, chiaramente individuata sul piano temporale, d'incapacità dell'impresa, misurabile *ex ante* in termini di probabilità (PD – probability of default), di generare, in via continuativa e non episodica, un adeguato flusso di cassa operativo. La capacità di generare liquidità deve essere tale da garantire un tempestivo e regolare servizio del debito".

Infatti, mentre l'insolvenza rappresenta uno stato di dissesto irreversibile, la crisi non necessariamente può sfociare in insolvenza; nella vita di un'azienda possono verificarsi momenti fisiologici di difficoltà, anche significativi, ma non necessariamente strutturali o irreversibili.

Tuttavia la **crisi anticipa sempre l'insolvenza**, e quindi è doveroso monitorarla.

In tal senso il Quaderno suggerisce la predisposizione di sistemi



NET CONSULTING^{S.r.l.}

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

informativi ed assetti organizzativi in materia di pianificazione e controllo non solo consuntivo (*backward-looking*), ma soprattutto volti a salvaguardare la capacità di generare un adeguato “flusso di cassa” (*financial control & cash-flow oriented*).

L'analisi degli indici finanziari applicata ai bilanci storici, ha sì un'importante funzione segnaletica sugli squilibri patrimoniali ed economici, ma è sicuramente tardiva.

È senz'altro preferibile ricorrere ad analisi di tipo dinamico e prospettico, ovviamente condotta dagli organi interni societari, i soli in grado di disporre del necessario set informativo dei dati aziendali.

In particolare è necessario che assuma assoluta prevalenza la programmazione aziendale di natura finanziaria, attraverso il riferimento ai **cash flow** attuali e prospettici.

Il “Quaderno 71” prevede una specifica procedura operativa semplificata rivolta alle **aziende di minori dimensioni**, fermo restando l'idoneità della procedura ordinaria (quella contemplata nel capitolo 5.1 di detto Quaderno) ad essere applicata a qualsiasi tipo di società, indipendentemente dalle sue dimensioni o dalla sua complessità organizzativa.

Quindi, la procedura semplificata non vuole essere una alternativa, ma un proposta di “alert” semplificato soprattutto per le società che predispongono il bilancio in forma abbreviate, o comunque per quelle che rientrano nella

<https://www.netconsulting.srl/>



NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

definizione di piccola e media dimensione, secondo i parametri convenzionali di cui all'art. 3 della direttiva UE 2013/3(40).

I documenti a cui fare riferimento sono:

il Principio di revisione (ISA Italia) 570, Continuità aziendale;

il principio 11 delle Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate del CNDCEC (edizione settembre 2015),

l'OIC 6, Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio e OIC 9, Svalutazioni e perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni (per i test di *impairment*).

Si evidenzia la necessità di abbinare sempre informazioni di natura qualitativa ai dati quantitativi e di associare l'analisi storica dei risultati con l'esame piani previsionali della direzione, in termini sia di flussi finanziari che economici attesi.

E' quindi necessario che anche il Collegio sindacale e, in subordine, il revisore legale, **abbia accesso** a queste informazioni tipicamente disponibili solo alla direzione aziendale.

Nel prossimo articolo verrà descritta ed illustrata la procedura operativa semplificata prevista dal "Documento 71".

Per il momento ci si limita ad osservare che la delicatezza della materia richiede che per l'implementazione di un efficace Sistema di Allerta Interna ci si affidi a software professionali, idonei a individuare sul nascere stati di pre-crisi aziendale, piuttosto che a fogli excel auto-costruiti.

Per le analisi "ex post" è necessario uno strumento che includa <https://www.netconsulting.srl/>



NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

sistemi diagnostici di natura economico-finanziaria, integrati con almeno i principali modelli di Rating: Basilea 3, Altman, Damodaran, ecc.. Sono senz'altro preferibili software che non si limitino a calcolare il punteggio di sintesi finale, ma che forniscano una valutazione dei vari ambiti aziendali (Solidità, Solvibilità, Redditività, Sviluppo, ecc.), e possibilmente dei singoli indicatori finanziari, in modo da poter individuare gli aspetti critici aziendali, e poter quindi attivare le più opportune azioni di rafforzamento.

Per le simulazioni prospettiche, invece, è bene che le prospettive di continuità aziendale vengano valutate sulla base di piani previsionali completi, di natura sia economica, che patrimoniale e finanziaria, aventi orizzonte temporale di almeno 3/5 anni e possibilmente elaborati anche su base mensilizzata in modo da intercettare anche eventuali tensioni finanziarie limitate a periodi infrannuali.

Tra i software professionali in commercio in tema di gestione dei sistemi di allerta interna si segnala [la Suite TOP VALUE](#), che ha il pregio di integrare una sofisticata diagnosi economico-finanziaria – capace di individuare sul nascere uno stato di pre-crisi aziendale (modulo [Analisi di bilancio e Rating](#)) – con analisi di tipo dinamico idonee a valutare le prospettive di continuità aziendale (modulo [Business Plan & Budget](#)).

Vedi parte prima: [Riforma della legge fallimentare e sistemi di allerta interna](#).

<https://www.netconsulting.srl/>



NET CONSULTING^{S.r.l.}

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

19 febbraio 2018 - Direzione Net Consulting srl