

Strumenti operativi per la gestione delle
PMI secondo l'approccio

FORWARD LOOKING



Obiettivi

Definire strumenti e modalità operative per le **PMI** per favorire il processo di cambiamento della gestione aziendale verso un **approccio “forward looking oriented”**, nel rispetto del principio di proporzionalità in funzione della complessità e dimensione aziendale.

Partendo dall'obbligo di istituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, introdotto dal **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza**, e dalla piena operatività delle indicazioni fornite dall'**EBA (European Banking Authority)** in materia di valutazione e gestione del merito creditizio delle imprese, e comune denominatore che è, appunto, l'approccio forward looking, vengono forniti gli strumenti per una **corretta valutazione** degli aspetti quantitativi e qualitativi ai fini di una programmazione (strategica, operativa, economico-finanziaria) connotata dal più elevato grado di attendibilità possibile. Le **PMI** – a prescindere dalla diversa complessità e dimensione aziendale - devono affinare la capacità di analisi prospettica non solo per adeguarsi agli obblighi e monitorare costantemente il mantenimento della continuità aziendale, ma principalmente per migliorare le proprie **performance aziendali**.

Il **corso** prevede **due percorsi** alternativi:
e-learning e **Blended** (e-learning + aula)

1° modalità



E-LEARNING

10 moduli della durata complessiva di **8 ore**.

2° modalità



BLENDED (e-learning + aula)

- **4 ore e-learning** (*moduli da 1 a 6*)
- **8 ore d'aula + 4 ore e-learning** (*moduli da 7 a 10*)
- **8 ore d'aula + 8 ore d'aula** di follow-up dopo 30 giorni

Programma del corso



Modulo 1

Introduzione al contesto normativo
nazionale ed europeo

1. Il D. Lgs 14/2019 “Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”: quadro generale del nuovo contesto normativo nazionale

2. Focus su:

- gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili
- la verifica costante della continuità aziendale
- le nuove responsabilità patrimoniali degli amministratori

3. Novità introdotte: la composizione negoziata della crisi

4. Le linee guida emesse dall'**EBA** (European Banking Authority) in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti nell’ottica dell’approccio forward looking: destinatari e modalità applicative

5. Norme di comportamento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti in materia di:

- adeguati assetti societari
- visto di conformità e di congruità sull’informativa finanziaria delle imprese

6. Come trasformare i nuovi obblighi in opportunità per il miglioramento dell’organizzazione aziendale e performance aziendali?



Modulo 2

Assetto organizzativo

1. Definizione
2. Quando si può definire adeguato l'assetto organizzativo?
3. Elementi essenziali:
 - definizione di poteri, deleghe, flussi informativi e procedure operative
 - **sistema IT** con adeguato livello di sicurezza
 - sistema di controllo interno per l'identificazione, il monitoraggio e la gestione dei rischi
 - definizione di processi di condivisione dei flussi informativi tra gli amministratori e gli organi di controllo

Modulo 3

Assetto organizzativo

1. Definizione
2. Quando si può definire adeguato l'assetto organizzativo?
3. Elementi essenziali:
 - **capacità di redazione** di situazioni contabili infra-annuali attendibili ed assestate con periodicità almeno trimestrale;
 - monitoraggio costante del rischio di credito dell'azienda, dei debiti segnalati in **Centrale Rischi e del rating**;
 - produzione di informazioni valide ed utili per l'assunzione delle decisioni gestionali, per la **salvaguardia del patrimonio aziendale** e la redazione del bilancio di esercizio.

Modulo 4

Assetto contabile

1. Definizione
2. Quando si può definire adeguato l'assetto organizzativo?
3. Elementi essenziali:
 - sistema di **Controllo di Gestione per il monitoraggio analitico** dell'attività con analisi degli scostamenti budget-consuntivo;
 - pianificazione economico-finanziaria, budgeting, forecast sia annuali che infra-annuali;
 - sistema di gestione della tesoreria aziendale a consuntivo e previsionale con redazione di piani di cassa;
 - Rilevazione del **DSCR** a 6 mesi;
 - *Risk management*.

Modulo 5

La continuità aziendale

1. L'importanza della sistematica verifica del mantenimento della continuità aziendale sulla base di rilevazioni quantitative ed elementi qualitativi
2. Le indicazioni dell'**OIC 11** e del principio di revisione **ISA 570**:
 - indicatori finanziari
 - indicatori gestionali
 - altri indicatori (**risk management**)
3. L'importanza del **DSCR** e l'approccio "**forward looking**"
4. Il modello organizzativo ex D. Lgs 231/2001: strumento di **gestione dei rischi aziendali**

Modulo 6

Analisi dei dati di bilancio

1. Modifiche e adattamenti dei dati di **bilancio** per:
 - analisi di tipo temporale;
 - grado di attendibilità;
 - riclassificazione sulla base dello schema prescelto;
2. Che riclassificazioni dei dati è opportuno utilizzare in funzione delle diverse finalità informative?
3. Analisi per indici, margini e flussi

Modulo 7

Pianificazione e controllo

1. Guardare avanti conoscendo il passato: approccio **forward looking**
2. Programmazione strategica
3. Programmazione operativa
4. Budget operativi:
 - Economico (analisi dei costi e dei margini)
 - patrimoniale (gestione investimenti, analisi tempi medi incasso e pagamento, gestione valutazione rimanenze)
 - finanziario (**fonti/impieghi, budget tesoreria, cash flow, posizione finanziaria netta, DSCR**)
5. Cenni di gestione del credit risk
6. Utilizzo di **“stress test”** per la valutazione di impatto di possibili scostamenti dagli obiettivi.



Modulo 8

Il margine di contribuzione (MdC) come strumento di decisione aziendale

1. Analisi dei costi
2. Determinazione del costo di prodotto (**tempi e metodi**)
3. Il margine di contribuzione e il punto di pareggio (**break even point**)
4. Utilizzare il **MdC** per la valutazione di convenienza su singole produzioni e per la comparazione tra diverse unità produttive
5. Limiti dell'analisi del **MdC**

Modulo 9

Strumenti di finanza complementare

1. Come integrare strumenti finanziari alternativi nella gestione economico – finanziaria:
 - **Finanza agevolata**: accessibilità; forme di contributi; gestione finanziaria dei progetti; punti di forza; criticità
 - **Agevolazioni fiscali**: accessibilità; tipologie; punti di forza; criticità
 - **Minibond**: accessibilità; modalità operative; punti di forza; criticità
 - **Cash pooling**: accessibilità; modalità operative; punti di forza; criticità

Modulo 10

Caso pratico

1. Costruzione del **budget di tesoreria**
2. Calcolo del **rendiconto finanziario** per pertinenza gestionale
3. Calcolo del **DSCR** secondo il Codice della Crisi e secondo il modello utilizzato dal sistema bancario
4. Esame dei principali **indici finanziari**

Francesca Eremita Ruscica
Telefono: 3384242112
f.eremita@eulabconsulting.it



eulab consulting s.r.l.
tecnologia servizi & management

Bottari & Associati
Dottori Commercialisti e Revisori Legali