

# RELAZIONE SULLA GESTIONE, ANALISI DI BILANCIO E PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

**Relatore: Dott. Michele Bana**

*Commercialista Aziendalista, Revisore Legale e Pubblicista*

BFA Sistema S.p.A. Stp – Vicenza, Padova, Mantova, Milano e Napoli



# PROGRAMMA

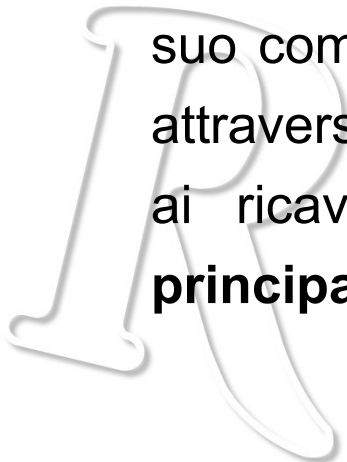
- Contenuto minimo obbligatorio della relazione sulla gestione e casi di esonero
- Informativa sul differimento dei termini di approvazione del bilancio d'esercizio
- Analisi dei rischi significativi, conto economico e indicatori operativo-finanziari
- Continuità aziendale, principi di riferimento e parametri di valutazione
- Andamento della gestione e verifica degli squilibri patrimoniali, finanziari e reddituali
- Evoluzione prevedibile della gestione, sostenibilità dei debiti e pianificazione economico-finanziaria
- Relazione sulla gestione, adeguati assetti ed obblighi informativi dell'Amministratore Delegato

# RELAZIONE SULLA GESTIONE: CONTENUTO MINIMO OBBLIGATORIO

*R*

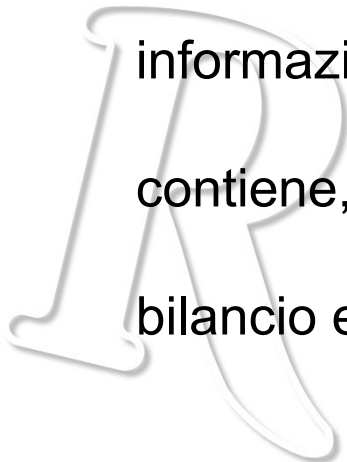
# ART. 2428 C.C. (1/4)

Il bilancio d'esercizio deve essere corredato da una relazione dell'organo amministrativo, salvo che sia stato redatto in forma abbreviata, e ricorra la causa di esonero di cui all'art. 2435-bis c.c., ovvero la nota integrativa già esponga le informazioni di cui all'art. 2428, co. 3, nn. 3 e 4, c.c. (azioni proprie e quote delle controllanti). Al di fuori di tale eccezione, deve essere predisposta la relazione sulla gestione **contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione**, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei **principali rischi e incertezze cui la società è esposta**.



# ART. 2428 C.C. (2/4)

L'analisi in parola è considerata coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli **indicatori di risultato finanziari** e, se del caso, **quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società**, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.



# ART. 2428 C.C. (3/4)

Dalla relazione devono in ogni caso risultare:

- 1) le **attività di ricerca e di sviluppo**;
- 2) i **rappporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime**;
- 3) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;
- 4) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;

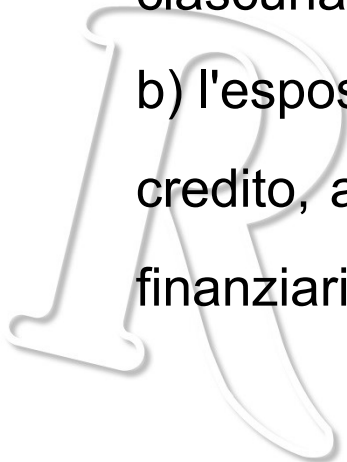
# ART. 2428 C.C. (4/4)

6) **l'evoluzione prevedibile della gestione;**

6-bis) in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e **se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:**

a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;

b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.



# RELAZIONE SULLA GESTIONE: CASI DI ESONERO

*R*



# CASI DI ESONERO: BILANCIO ABBREVIATO

Ai sensi dell'art. 2435-bis, co. 7, c.c., le società che redigono il bilancio in forma abbreviata sono, infine, **esonerate** dalla predisposizione della **relazione** sulla **gestione** nel caso in cui forniscano, in sede di **nota integrativa**, le seguenti **informazioni** di cui all'**art. 2428, co. 3, nn. 3 e 4, c.c.**:

✓ il **numero** ed il **valore nominale** delle **azioni proprie** e delle azioni o quote società **controllanti possedute** dalla società, anche indirettamente;

✓ il **numero** ed il **valore nominale** delle **azioni proprie** e delle azioni o quote delle società **controllanti acquistate** ovvero alienate dalla società, nel corso dell'**esercizio**.



# CASI DI ESONERO: BILANCIO MICRO-IMPRESA

A norma dell'art. 2435-ter c.c., le micro-impresas sono **esonerate** dalla redazione dei seguenti documenti:

- 1) nota integrativa**, se in calce allo stato patrimoniale sono riportate le informazioni previste dall'art. 2427, nn. 9) e 16), c.c. (conti d'ordine e informativa su compensi di amministratori e sindaci);
- 2) relazione sulla gestione**, qualora in calce allo stato patrimoniale sia riportate le informazioni previste dall'art. 2428, co. 3, nn. 3) e 4), c.c.;
- 3) rendiconto finanziario.**



# DIFFERIMENTO DEI TERMINI DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO

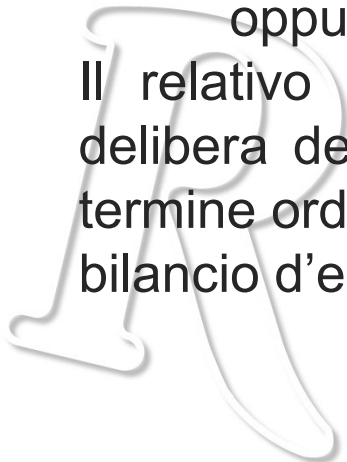
*R*

# ART. 2364, CO. 2, C.C.

È possibile derogare al termine di 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio, per la convocazione dell'assemblea incaricata dell'approvazione del bilancio d'esercizio, avvalendosi del maggior termine di 180 giorni, qualora risultino soddisfatte le seguenti condizioni:

1. la proroga del termine è prevista dallo statuto o dall'atto costitutivo;
2. ricorrono le circostanze stabilite dalla legge, che subordina il riconoscimento del differimento dei termini alla sussistenza di una delle seguenti ragioni:
  - a) la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
  - b) la deroga è richiesta dalla **particolare struttura** dell'impresa oppure dall'**oggetto sociale** della stessa.

Il relativo motivo legittimante la proroga, risultante da un'apposita delibera dell'organo di gestione (da assumersi entro la scadenza del termine ordinario), deve essere esposto nella relazione sulla gestione al bilancio d'esercizio, se dovuta.

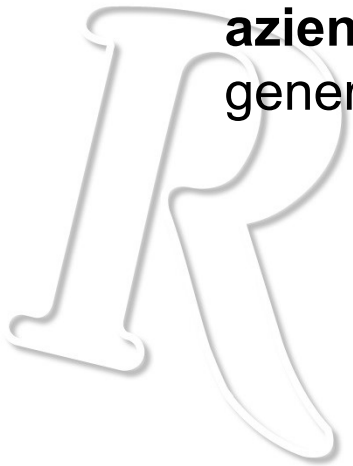


# ANALISI DEI RISCHI SIGNIFICATIVI, CONTO ECONOMICO E INDICATORI

*R*

# RISCHI SIGNIFICATIVI

- Principali rischi e incertezze
- Rischio di mercato
- Rischio di credito
- Rischio di liquidità (selezione della clientela, definizione di tempi di dilazione e fido, ecc.)
- Rischio di variazione dei tassi d'interesse
- Altri rischi che possono **compromettere la continuità aziendale** (fornitura, obsolescenza tecnologica, passaggio generazionale, dissidi tra i soci, ecc.)



## ANALISI DEI RISCHI

- ✓ **Rischio operativo** e conto economico a margine di contribuzione
- ✓ **Rischio finanziario** e rapporto tra redditività del capitale investito (ROI) e costo dell'indebitamento (ROD)

A large, stylized, white letter 'R' with a subtle drop shadow, positioned in the bottom-left corner of the slide.

# RISCHIO OPERATIVO: CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Si fonda sulla distinzione tra costi fissi e variabili:

## **Fatturato netto**

– Costi variabili (consumi di materie, quota dei costi del personale funzione dei livelli produttivi, lavorazioni di terzi, costi commerciali, spese di trasporto ed imballaggio, ecc.)

## **= Margine di contribuzione**

– Costi fissi (oneri del personale amministrativo, ammortamenti, manutenzioni ed altri costi generali)

## **= RISULTATO OPERATIVO**

Tale configurazione consente, tra l'altro, di analizzare la **leva operativa** dell'impresa, ovvero la capacità dell'impresa di adattarsi rapidamente e con efficienza ad improvvisi e radicali mutamenti nella situazione di mercato e produttiva.



## LEVA OPERATIVA (1/3)

Si basa sul rischio operativo dell'impresa, correlato alla gestione caratteristica ed alla struttura dei costi.

La leva operativa è intuitivamente desumibile dal **conto economico riclassificato a margine di contribuzione**, in quanto è pari al rapporto tra il margine di contribuzione di primo livello ed il reddito operativo.

Considerato che il margine di contribuzione di primo livello è pari alla differenza tra i ricavi di vendita ed i costi variabili, emerge molto chiaramente come una leva operativa elevata indica tre elementi di valutazione:

- elevata rischiosità delle attività;
- forte incidenza dei costi fissi;
- pericolosa elasticità del reddito operativo.



## LEVA OPERATIVA (2/3)

	<b>Alfa s.r.l.</b>	<b>Beta s.p.a.</b>	<b>Delta s.a.p.a.</b>
Ricavi	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Costi variabili	250.000 (25,00%)	500.000 (50,00%)	650.000 (65,00%)
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>750.000</b>	<b>500.000</b>	<b>350.000</b>
Costi fissi	500.000	250.000	100.000
<b>Risultato operativo</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>
<b>LEVA OPERATIVA</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>

Come reagiscono le tre imprese nel caso di crisi del mercato, e conseguente riduzione del 30% del fatturato?



## LEVA OPERATIVA (3/3)

	<b>Alfa s.r.l.</b>	<b>Beta s.p.a.</b>	<b>Delta s.a.p.a.</b>
Ricavi	700.000	700.000	700.000
Costi variabili	175.000	350.000	455.000
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>525.000</b>	<b>350.000</b>	<b>245.000</b>
Costi fissi	500.000	250.000	100.000
<b>Risultato operativo</b>	<b>25.000</b>	<b>100.000</b>	<b>145.000</b>
<b>LEVA OPERATIVA</b>	<b>21</b>	<b>3,5</b>	<b>1,69</b>

La leva operativa costituisce, congiuntamente a quella finanziaria, il **rischio complessivo dell'impresa**.

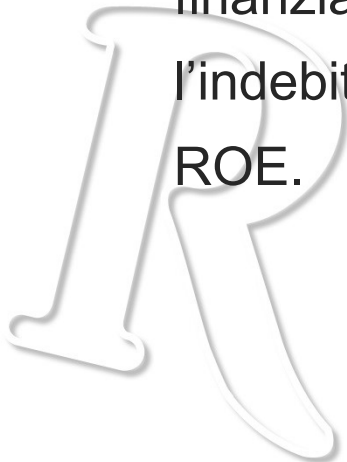


# LEVA FINANZIARIA

Gli effetti della differenza tra ROI e ROD sono amplificati dall'incremento dell'indebitamento, per effetto della scomposizione del ROE:

$$\text{ROE} = \text{ROI} + (\text{ROI} - \text{ROD}) * \text{MT}/\text{MP}$$

- ROI > ROD: **leva finanziaria positiva**. Qualora l'impresa debba finanziare il capitale investito, è consigliato il ricorso all'indebitamento, in quanto si traduce in un aumento del ROE;
- ROI < ROD: **leva finanziaria negativa**. L'unica fonte di finanziamento raccomandabile è la capitalizzazione, riducendo l'indebitamento per contenere la conseguente diminuzione del ROE.



# CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI

*R*

# CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI (1/6)

**Art. 2428 – Relazione sulla gestione:** il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente, tra l'altro, una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta

- ✓ Adeguate assetti, rilevazione della crisi e perdita di continuità aziendale;
- ✓ OIC 11 e Principio di revisione n. 570 (OIC 5 per i bilanci di liquidazione);
- ✓ Indici dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019;
- ✓ Analisi del **marginale di struttura**;
- ✓ Trend di alcuni altri indicatori altamente significativi (MOL, ROI, ROD, ecc.);
- ✓ **Rischio operativo e finanziario.**

## CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI (2/6)

- ✓ **OIC 11:** il redattore del bilancio deve *"effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio"*;
- ✓ **Principio di revisione ISA Italia 570:** indicatori finanziari e gestionali.



# CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI (3/6)

Il paragrafo n. 8 del principio di revisione ISA Italia 570 riepiloga una serie di eventi o circostanze che possono far sorgere **dubbi significativi** riguardo al presupposto della **continuità aziendale**, ed in particolare:

## ***Indicatori finanziari***

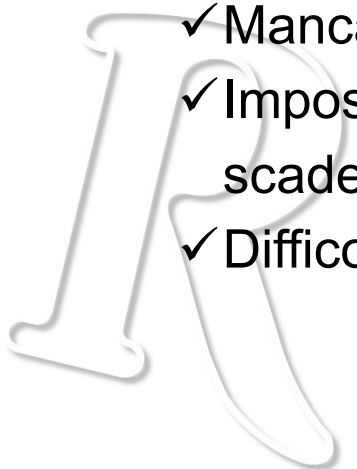
- ✓ situazione di *deficit* patrimoniale o di **capitale circolante netto negativo**;
- ✓ prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza **senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso**;  
oppure **eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine**;
- ✓ indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- ✓ **bilanci storici o prospettici** che mostrano **cash flow negativi**;



# CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI (4/6)

## ***Indicatori finanziari***

- ✓ Indici economico-finanziari negativi o in costante peggioramento: ad esempio, capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di struttura, indice di autonomia finanziaria (rapporto tra PN e totale fonti), rapporto *Debt/Equity* (posizione finanziaria netta complessiva / patrimonio netto), margine di contribuzione, irreddito operativo lordo, il ROA (*return on asset*), ROI (*return on investment*), ROS (*return on sales*);
- ✓ Consistenti perdite d'esercizio;
- ✓ Mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- ✓ Impossibilità di saldare i debiti e incassare i crediti alla scadenza;
- ✓ Difficoltà nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;



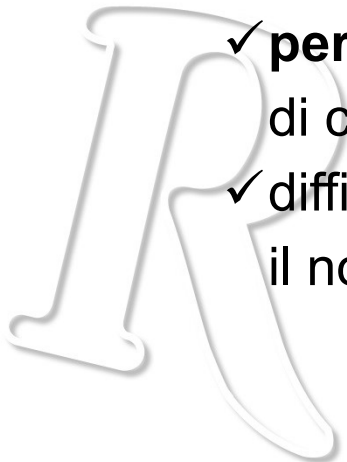
# CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI (5/6)

## ***Indicatori finanziari***

- ✓ Cambiamento di atteggiamento dei fornitori per concessione di credito e pagamento alla consegna;
- ✓ Incapacità di ottenere finanziamenti necessari per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

## ***Indicatori gestionali***

- ✓ perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
- ✓ **perdita di mercati fondamentali**, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- ✓ difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.



# CONTINUITÀ AZIENDALE, PRINCIPI DI RIFERIMENTO E PARAMETRI OPERATIVI (6/6)

## *Altri indicatori*

- ✓ capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- ✓ **contenziosi legali e fiscali** che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- ✓ Sopravvenuta mancanza dei requisiti per il mantenimento delle autorizzazioni necessarie allo svolgimento dell'attività sociale prevalente;
- ✓ modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.



# ANDAMENTO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEGLI SQUILIBRI PATRIMONIALI, FINANZIARI E REDDITUALI

A large, stylized, white-outlined letter 'R' is positioned in the bottom-left corner of the slide. The letter has a thick outline and a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

## INDICI DA ESPORRE IN RELAZIONE SULLA GESTIONE: DOCUMENTO IRDCEC 1/2008 (1/2)

- sono quelli basati sulla riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- riguardano tutti i dati quantitativi, intesi come aggregati di bilancio, indici o margini;
- devono essere forniti gli **indicatori finanziari di almeno due esercizi consecutivi**;
- è necessario riportare **almeno il conto economico a valore aggiunto e MOL**, nonché i seguenti indicatori patrimoniali-finanziari:
  - margine di struttura di primo e secondo grado;
  - indice di autocopertura e copertura globale delle immobilizzazioni;
  - rapporto tra mezzi di terzi e mezzi propri;

## INDICI DA ESPORRE IN RELAZIONE SULLA GESTIONE: DOCUMENTO IRDCEC 1/2008 (2/2)

- le **società di grandi dimensioni** devono, inoltre, esporre lo stato patrimoniale riclassificato (criteri finanziario ed operativo), ed i seguenti **ulteriori indici**:
  - capitale circolante netto;
  - indice di liquidità immediata;
  - indice di liquidità corrente;
  - redditività del capitale proprio (ROE);
  - redditività del capitale investito (ROI);
  - redditività delle vendite (ROS).



## VERIFICA DEGLI SQUILIBRI (1/2)

**Art. 3 del D.Lgs. 14/2019, in vigore dal 15.7.2022**

**3. Al fine di prevedere tempestivamente la crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:**

**a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore (è, quindi, necessaria almeno una situazione contabile infrannuale per competenza, c.d. bilancio intermedio, che consente di esaminare i principali indicatori);**

**b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;**



## VERIFICA DEGLI SQUILIBRI (2/2)

### **Art. 3 del D.Lgs. 14/2019, in vigore dal 15.7.2022**

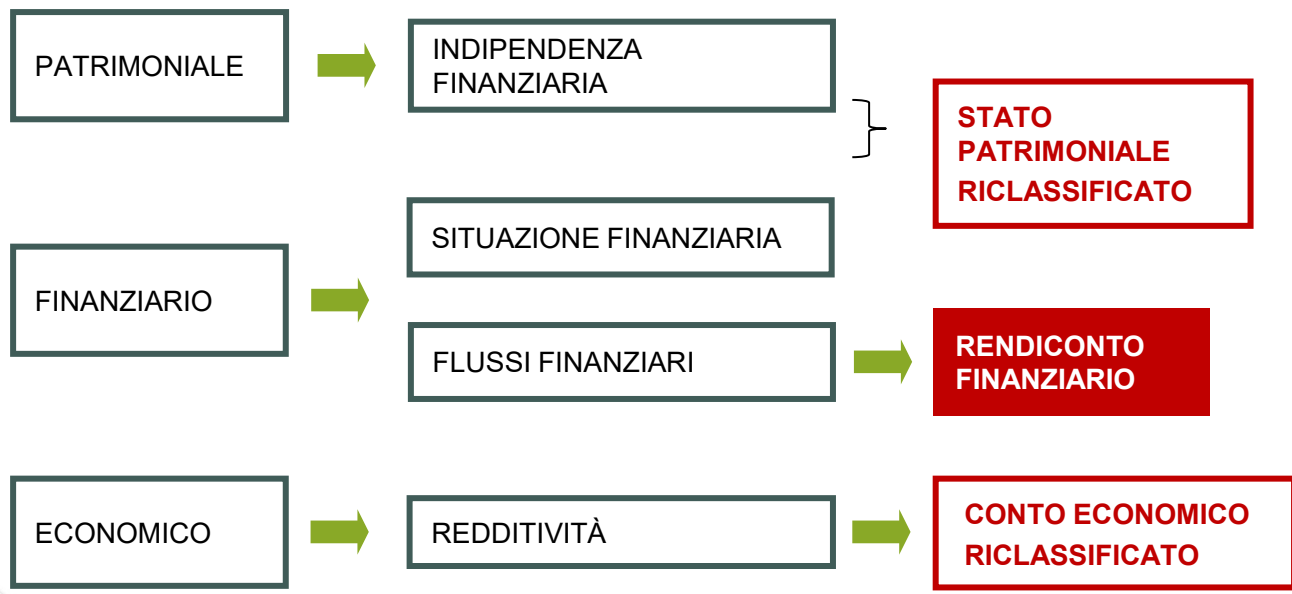
4. Costituiscono **segnali** per la previsione di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni** pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni** di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni** o che abbiano superato da almeno 60 giorni il **limite degli affidamenti** ottenuti in qualunque forma purchè rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.





# SQUILIBRI AZIENDALI



# SQUILIBRIO PATRIMONIALE

- ✓ il **documento CNDCEC del 19 ottobre 2019** considerava come **primo segnale di crisi il patrimonio netto negativo**;
- ✓ la **tipologia di attività** svolta potrebbe non richiedere un patrimonio netto particolarmente consistente;
- ✓ lo **squilibrio patrimoniale non è necessariamente sintomo di crisi**, ancorchè possa essere accompagnato da uno squilibrio economico e finanziario;
- ✓ il **livello inadeguato dello squilibrio patrimoniale non è di per sé segnaletico di una situazione di crisi**, che ricorre, invece, in presenza dell'**incapacità di rimborsare integralmente e tempestivamente i debiti finanziari** (DSCR, PFN/MOL, ecc.).



## SOSTENIBILITÀ «PATRIMONIALE» DEL DEBITO

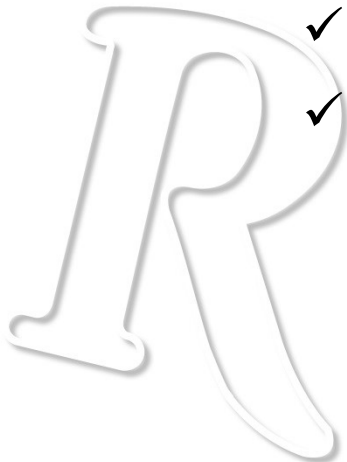
- ✓ **indipendenza finanziaria**: patrimonio netto/(patrimonio netto + PFN), almeno pari al 25%
- ✓ ***gearing***: PFN/patrimonio netto, non superiore a 3

A large, light gray, stylized letter 'R' is positioned in the bottom left corner of the slide, serving as a watermark or decorative element.

## SOSTENIBILITÀ «ECONOMICA» DEL DEBITO

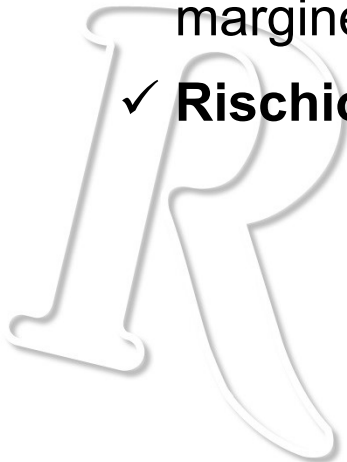
- ✓ **incidenza degli oneri finanziari sul fatturato o sul valore della produzione** (valori tra il 2% e il 4%);
- ✓ **MOL/oneri finanziari** (valore superiore a 2)

## SOSTENIBILITÀ «FINANZIARIA» DEL DEBITO

- 
- ✓ **PFN/MOL** (valori tra 2 e 4)
  - ✓ **(PFN + Debito residuo verso società di leasing)/(MOL + canoni di leasing imputati a conto economico)**

## ALTRI POSSIBILI INDICI DI SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO

- ✓ **Indice di liquidità immediata** (margine di tesoreria)
- ✓ **Indice di liquidità corrente** (margine di disponibilità o Capitale Circolante Netto)
- ✓ **Durata del ciclo monetario** (giorni medi di incasso dei clienti, giorni medi di rotazione del magazzino e giorni medi di pagamento dei fornitori)
- ✓ **Rischio operativo** (costi fissi e variabili, conto economico a margine di contribuzione)
- ✓ **Rischio finanziario** (effetto, leva, ROI e ROD)



# EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE, SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI E PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

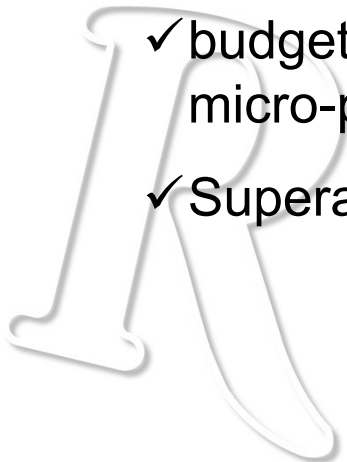
A large, stylized, light gray letter 'R' with a subtle drop shadow, positioned in the bottom left corner of the slide.

# SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO, CODICE DELLA CRISI E DSCR

## **Art. 2, co. 1, lett. a), del D.Lgs. 14/2019:**

«crisi»: lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza, e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni pianificate **nei successivi dodici mesi.**

- ✓ DSCR a 1 anno (non più sei mesi);
- ✓ budget di tesoreria (o rendiconto finanziario previsionale o, per le micro-piccole imprese, il conto economico previsionale);
- ✓ Superati gli indici di allerta del CNDCEC dell'ottobre 2019?



# SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI, CODICE DELLA CRISI E DSCR



Attenzione perché vi sono differenze di calcolo





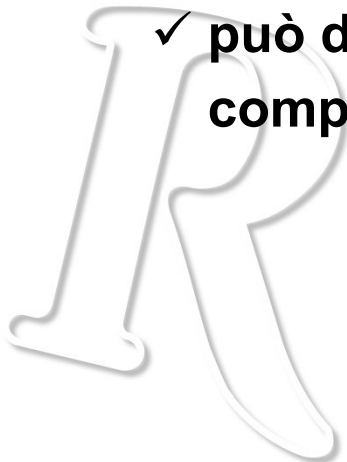
RELAZIONE SULLA GESTIONE,  
ADEGUATI ASSETTI E OBBLIGHI  
INFORMATIVI  
DELL'AMMINISTRATORE  
DELEGATO

*R*

## OBBLIGHI INFORMATIVI DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI (1/2)

L'**art. 2381 c.c.** – norma dettata per le s.p.a., ma applicabile, se compatibile, anche alle s.r.l., in virtù del rinvio operato dal **co. 6 dell'art. 2475 c.c.** – contiene le regole sul funzionamento dell'organo di gestione, con la previsione che il **consiglio di amministrazione**:

- ✓ **valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della società;
- ✓ **esamina i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, se predisposti**;
- ✓ **può delegare proprie attribuzioni ad alcuni suoi componenti**, stabilendone i relativi limiti.



## OBBLIGHI INFORMATIVI DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI (2/2)

Sotto quest'ultimo profilo, gli **organi eventualmente delegati** sono tenuti a verificare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e a **riferire** – al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e, in ogni caso, **almeno ogni sei mesi** – sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle proprie controllate.

