

# La Gestione della Crisi d'Impresa: strumenti per rilevare gli squilibri finanziari

di [Giuseppe Pelliccioni](#)

Pubblicato il 5 Giugno 2024

Per prevenire la crisi di impresa è fondamentale l'analisi degli squilibri finanziari. Quali sono gli strumenti per un'analisi *Forward Looking*? Vediamo i principali indici da tenere monitorati e come usare correttamente il DSCR.

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 14/2019) è nato con il seguente obiettivo: fare in modo che le aziende adottino gli strumenti necessari per monitorare la propria salute finanziaria al fine di intervenire tempestivamente per evitare situazioni di crisi. Vediamo insieme come fare tutto questo, partendo dalla normativa di riferimento e passando attraverso indicatori chiave di performance (KPI) e di sostenibilità come il DSCR.

## Il Cuore della Normativa: articolo 3 del Codice della Crisi

L'articolo 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza è il pilastro su cui si basa l'intera normativa. Questo articolo stabilisce che le aziende devono dotarsi di misure in grado di rilevare eventuali squilibri patrimoniali o economico-finanziari. In pratica, significa che ogni impresa deve essere in grado di:

- identificare segnali di crisi attraverso l'analisi di specifici indicatori finanziari;
- verificare la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale per almeno i successivi dodici mesi.



## L'Importanza di una visione *Forward Looking*

**Prevenzione è la parola chiave.** La crisi, infatti, viene definita come uno stato che rende probabile l'insolvenza a causa dell'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici. Questo significa che gli imprenditori devono guardare avanti, adottando una visione *forward looking* che permetta di prevenire le

difficoltà prima che diventino insormontabili. E qui entrano in gioco i KPI.

### **KPI: gli Indicatori Chiave di Performance**

Per monitorare lo stato di salute di un'azienda, è essenziale utilizzare un cruscotto di indicatori. **Questi KPI devono essere di natura contabile e coprire tutte le dinamiche aziendali: economica, patrimoniale e finanziaria.** Ecco alcuni esempi:

- **Margine Operativo Lordo (MOL):** Misura la marginalità della società rispetto ai ricavi;
- **Posizione Finanziaria Netta (PFN)/MOL:** Rapporto tra debiti finanziari e capacità della società di generare marginalità, che indica sinteticamente la sostenibilità del debito;
- **PFN/Patrimonio Netto:** Verifica la solidità aziendale e il grado di dipendenza da fonti esterne.

Questi indicatori devono essere letti insieme per avere una visione complessiva della situazione aziendale. Non si tratta solo di numeri, ma di capire cosa significano questi numeri per l'azienda e come possono influenzare le decisioni future. Per questo motivo, in un successivo approfondimento di tipo industriale, i KPI economico finanziari è bene che vengano accompagnati dall'analisi di indicatori fisico-tecnici capaci di investigare le determinanti gestionali ultime del successo aziendale.

### **Early Warning: analizzare i KPI in base alla natura ed al settore dell'impresa**

Come esplicitamente richiesto dall'[art. 3a del Codice della Crisi](#), la lettura dei KPI va rapportata alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore. Non ci sono formule predefinite sempre valide, l'adeguatezza diventa un termine relativo che l'amministratore deve costruire in base all'azienda guidata ed al contesto competitivo all'interno del quale deve operare.

### **Il ruolo del DSCR**

Come ribadito dall'art 3b del CCII, **deve essere verificata la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità almeno per i 12 mesi successivi.** L'ultima versione della norma non fa più esplicitamente riferimento al calcolo del [DCSR](#) (Debt Service Cover Ratio) ma il riferimento appare scontato. Questo indicatore misura, infatti, la capacità di un'azienda, in particolare in ottica previsionale, di coprire le proprie obbligazioni di debito tramite il flusso di cassa disponibile generato dalla gestione caratteristica. Pertanto:

- **DSCR < 1:** L'azienda non ha risorse sufficienti per coprire i suoi impegni, evidenziando una situazione di tensione finanziaria;

- DSCR > 1: Il flusso di cassa supera gli impegni finanziari, indicando una buona sostenibilità del debito.

### **Metodo di calcolo del DSCR**

Sebbene il DSCR sia un indicatore comune, esistono diverse modalità per calcolarlo, che possono variare a seconda delle voci considerate al numeratore e al denominatore. Ad esempio, per le piccole imprese, potrebbe essere sufficiente considerare al numeratore – in via semplificata - il solo EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) invece del flusso di cassa totale che sconta anche la dinamica del capitale circolante e gli investimenti/disinvestimenti. È però fondamentale evidenziare come il calcolo del DSCR non può che arrivare a valle di una corretta pianificazione prospettica e, dunque, dell'elaborazione di un Business Plan affidabile. Per tale motivo anche il mondo bancario riconosce l'importanza del DSCR, utilizzandolo per valutare il rischio di credito e valutare la sostenibilità prospettica del debito.

### **Utilizzo di software per il monitoraggio**

Per facilitare il monitoraggio e l'analisi dei KPI e del DSCR, esistono strumenti software come Finalyst. Questo tipo di software consente di elaborare Business Plan dettagliati e calcolare vari KPI, inclusi il DSCR, seguendo le indicazioni normative. Finalyst, ad esempio, permette di dettagliare le forme tecniche bancarie e gestire le linee di credito in modo preciso, offrendo un supporto concreto nella gestione finanziaria aziendale.

### **Conclusione**

La gestione della crisi d'impresa richiede una combinazione di strumenti e strategie per monitorare costantemente la salute finanziaria dell'azienda. Utilizzare KPI adeguati e il DSCR permette di identificare tempestivamente segnali di squilibrio e intervenire prima che la situazione diventi critica.

**Adottare una visione forward looking e dotarsi di software di supporto può fare la differenza tra prevenire una crisi e subirne le conseguenze.** La normativa offre un quadro chiaro delineando chiaramente gli obiettivi attesi, ma spetta alle imprese implementare le misure “adeguate” con responsabilità e attenzione.

*Giuseppe Pelliccioni* Mercoledì 5 Maggio 2024

**Mini Master su come verificare gli Adeguati Assetti in azienda**

**3 incontri online in diretta – 6 ore formative**

**6, 13 E 20 GIUGNO 2024**

*In collaborazione con*



**Un percorso GRATUITO per approfondire gli obblighi per imprenditori e controllori ed il ruolo dei consulenti dell'impresa nella verifica degli adeguati assetti** **Modalità: LIVE + ON DEMAND** **3** incontri formativi da 2 ore. **Relatori:** Armando Urbano, Giuseppe Pelliccioni **Crediti:** In fase di accreditamento per Commercialisti.



**SCOPRI DI PIU'**