



Castelli
& Associati

Conoscere per decidere

Conoscere la propria azienda e dare credibilità verso l'esterno

Il rapporto banca impresa alla luce delle nuove linee guida EBA

Linee guida EBA (European Banking Authority)

- ▶ Dal 01/07/2021 gli Istituti bancari applicheranno le nuove linee guida EBA (European Banking Authority) che delineeranno un nuovo rapporto banca impresa;
- ▶ La direttiva bancaria europea impone alle banche di adottare "nuovi comportamenti" a prescindere dalle normative nazionali ed emergenziali.
- ▶ L'applicazione delle nuove linee guida obbliga le banche di implementare un nuovo sistema di valutazione del merito creditizio, basato non solo sulla valutazione di aspetti quantitativi ma anche qualitativi.

Prestiti a microimprese e piccole imprese

- Nel valutare il merito creditizio gli Istituti di credito dovranno tener conto:
- della capacità attuale e futura dell'impresa di adempiere le obbligazioni derivanti dal contratto di prestito.
- considerare quali principali fonti di rimborso il flusso di cassa generato dalle operazioni ordinarie del cliente.
- Porre enfasi su una stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente, e non sulla garanzia reale disponibile. La garanzia reale non dovrebbe essere di per sé un criterio dominante per l'approvazione di un finanziamento e non può di per sé giustificare l'approvazione di un contratto di prestito.



Castelli
& Associati




Nell'effettuare la valutazione del merito creditizio, gli enti dovrebbero:

- a) analizzare la posizione finanziaria e il rischio di credito del cliente;
- b) analizzare il modello di business e la strategia aziendale del cliente,;
- c) determinare e valutare il credit scoring o il rating interno del cliente, quando possibile, in conformità alle politiche e alle procedure relative al rischio di credito;

Analisi della posizione finanziaria del cliente

- ▶ la posizione finanziaria attuale e prospettica, compresi i bilanci, la fonte della capacità di rimborso per adempiere gli obblighi contrattuali, anche in caso di possibili eventi sfavorevoli, e, se del caso, la struttura patrimoniale, il capitale circolante, il reddito e il flusso di cassa;
- ▶ Gli Istituti bancari dovrebbero:
 1. assicurare che le proiezioni finanziarie utilizzate nell'analisi siano realistiche e ragionevoli.
 2. valutare se tali proiezioni sono in linea con le proprie previsioni economiche e di mercato. Laddove nutrono timori sostanziali riguardo all'affidabilità di tali proiezioni finanziarie, gli enti dovrebbero effettuare le proprie proiezioni sulla posizione finanziaria e sulla capacità di rimborso dei clienti.



- 
3. valutare la sostenibilità e la fattibilità della futura capacità di rimborso in condizioni potenzialmente avverse pertinenti per il tipo e la finalità del prestito e che possono verificarsi nel corso della durata del contratto di prestito. Tali eventi possono comprendere una riduzione del reddito e di altri flussi di cassa, un aumento dei tassi di interesse, un ammortamento negativo del prestito, pagamenti differiti del capitale o degli interessi, un deterioramento delle condizioni di mercato e operative per il cliente e variazioni dei tassi di cambio, se del caso.

Analisi del modello di business e della strategia aziendale del cliente

► Gli Istituti di credito dovrebbero valutare:

1. il modello di business e la strategia aziendale delle imprese, anche in relazione alla finalità del prestito.
2. le conoscenze, l'esperienza e la capacità dell'impresa di gestire le operazioni aziendali, le attività o gli investimenti legati al contratto di prestito (ad esempio, uno specifico immobile per un prestito su un immobile non residenziale).
3. la fattibilità del piano aziendale e delle relative proiezioni finanziarie, in linea con le specificità del settore in cui opera l'impresa.
4. la dipendenza dell'impresa da contratti, clienti o fornitori chiave, e l'influenza da questi esercitata sulla generazione di flussi di cassa, comprese eventuali concentrazioni.
5. valutare la presenza di una potenziale dipendenza del cliente da persone chiave e, se necessario, individuare insieme a quest'ultimo possibili misure di mitigazione.



Castelli
& Associati



Valutazione delle garanzie personali e delle garanzie reali

- Gli Istituti di credito devono valutare:
 1. le garanzie reali utilizzate ai fini dell'attenuazione del rischio
 2. eventuali garanzie personali

Art. 2086 Il comma c.c

- Quanto espresso nelle linee guida EBA, va nella stessa direzione del novellato art. 2086 comma 2 del Codice Civile che impone agli imprenditori di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili al fine di poter valutare l'andamento futuro dell'azienda onde rilevare tempestivamente segnali di crisi-
- L'imprenditore dovrà:
 1. imparare ad usare un approccio "*forward looking information*" vale a dire lungimirante basato sull'attento esame della documentazione prospettica economico-finanziaria significativa d'azienda:
 2. avere ben chiaro quali saranno i risultati della sua azienda nell'immediato futuro, ecco perché deve essere in grado di fare una pianificazione economico finanziaria che va da un minimo di 12 mesi, a piani di 3-5 anni. Una pianificazione corretta deve tener conto dello scenario in cui l'azienda opera, del comportamento dei competitor ma soprattutto deve conoscere quali saranno i comportamenti dei propri clienti, nonché i punti di forza e debolezza della azienda, sulla base di queste informazioni deve decidere quali azioni porre in essere, tutto questo si traduce nella mappa strategica. Questi elementi che sono di carattere qualitativo devono **essere misurati e trasformati in dati quantitativi per essere riportati nei rendiconti economici e finanziari.**
 3. verificare tramite il controllo di gestione che quello che abbiamo pianificato si sia realizzato, o se non si è realizzato capirne le cause e gli effetti provocati, e apportare le correzione.
- Riepilogando per verificare i risultati aziendali occorre periodicamente predisporre il rendiconto economico per determinare il margine di contribuzione e il rendiconto dei flussi di cassa per verificare la capacità dell'azienda di rispettare gli impegni finanziari.



Misurare la continuità aziendale – ADEGUATI ASSETTI

- 1. Implementazione di un organigramma basato su → chi fa che cosa→**
- 2. Definizione dei principali processi aziendali e fissazione di precisi flussi informativi**
- 3. Identificazione e monitoraggio dei rischi d'impresa.**
- 4. Monitorare il Clima Aziendale anche tramite formazione e processi di innovazione**
- 5. Pianificazione economico-finanziaria e controllo di gestione.**





Implementazione di un organigramma basato su → chi fa che cosa→

- ▶ La domanda che mi devo porre come imprenditore è se sono in grado di identificare all'interno della struttura aziendale innanzitutto quali sono le figure chiave, secondo se per ogni figura che ho identificato ho definito ruolo e compiti e se ho dato loro deleghe e responsabilità, e laddove sia necessario conseguenti poteri autorizzativi e di firma.



Definizione dei principali processi aziendali e fissazione di precisi flussi informativi

- ▶ L'imprenditore deve avere cognizione di tutti i processi aziendali per poi poterli controllare e verificare eventuali inefficienze, per poterle eliminare

Identificazione e monitoraggio dei rischi d'impresa.

- L'imprenditor deve essere in grado di fare una valutazione prognostica e prospettiva dell'attività d'impresa occorre identificare, valutare, monitorare e gestire i principali rischi a cui è soggetta l'attività aziendale vale a dire:
 - **RISCHI STRATEGICI**, che includono tutti i rischi legati alla capacità dell'azienda di competere sul mercato
 - **RISCHI FINANZIARI**, che comprendono tutti quei rischi che vanno a incidere sulla liquidità aziendale
 - **RISCHI DELLA GLOBALIZZAZIONE**, di cui fanno parte tutti quei rischi legati alle interdipendenze di carattere economico, sociale, culturale, politico e tecnologico tra le varie nazioni
 - **RISCHI OPERATIVI**, che annoverano tutti i rischi legati alla gestione operativa dell'azienda
 - **RISCHI PURI**, che fanno riferimento a tutti i rischi generati da danni materiali che possono portare un danno economico all'azienda



Monitorare il Clima Aziendale anche tramite formazione e processi di innovazione

- ▶ L'imprenditore deve conoscere il grado di soddisfazione dei suoi collaboratori e far sì che il luogo di lavoro sia anche un sistema idoneo ad accrescere le competenze professionali ciò porta a migliorare la performance aziendale e crea le condizioni per l'ottimizzazione del clima aziendale. Di pari passo con la formazione va l'innovazione di prodotto o di processo, il buon imprenditore è quello che è sempre alla ricerca di soluzioni innovative questo gli permette di rimanere competitivo



Pianificazione economico-finanziaria e controllo di gestione.


- ▶ L'imprenditore deve avere ben chiaro quali saranno i risultati della sua azienda nell'immediato futuro, ecco perché deve essere in grado di fare una pianificazione economico finanziaria che va da un minimo di 12 mesi, a piani di 3-5 anni. Una pianificazione corretta deve tener conto dello scenario in cui l'azienda opera, del comportamento dei competitor ma soprattutto deve conoscere quali saranno i comportamenti dei propri clienti, nonché i punti di forza e debolezza della azienda, sulla base di queste informazioni deve decidere quali azioni porre in essere, tutto questo si traduce nella mappa strategica. Questi elementi che sono di carattere qualitativo devono essere misurati e trasformati in dati quantitativi per essere riportati nei rendiconti economici e finanziari.
- ▶ Periodicamente (almeno trimestralmente) occorre poi verificare tramite il controllo di gestione che quello che abbiamo pianificato si sia realizzato, o se non si è realizzato capirne le cause e gli effetti provocati, e apportare le correzione.
- ▶ Riepilogando per verificare i risultati aziendali occorre periodicamente predisporre il rendiconto economico per determinare il margine di contribuzione e il rendiconto dei flussi di cassa per verificare la capacità dell'azienda di rispettare gli impegni finanziari.




Mappa strategica e Balance Scorecard = Cruscotto di Controllo = Conoscere per decidere

- **La mappa strategica** è una struttura logica che definisce quali sono le diverse correlazioni che si creano nell'organizzazione con l'attuazione di una strategia attraverso **rapporti di causa-effetto** (*Se riesco a ricercare il nesso causale **CAUSA - EFFETTO** fra l'azione da compiere ed il numero che scaturirà in bilancio, mi basterà controllare di fare l'azione perché questa poi genererà il numero desiderato e rappresenta*) quindi la base per progettare la Balanced Scorecard dando indicazioni di come i be



- 
- ▶ la **Balanced Scorecard** (scheda di valutazione bilanciata) è uno strumento di gestione della azienda che analizza l'azienda nella sua totalità prendendo in considerazione aspetti che spesso e volentieri vengono tralasciati quando si effettuano determinate analisi.
 - ▶ Il modello suggerisce di guardare l'organizzazione da quattro differenti prospettive:
 1. la prospettiva dei clienti;
 2. la prospettiva dei processi interni di gestione;
 3. la prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita;
 4. la prospettiva economica - finanziaria.
 - ▶ Per ogni prospettiva vengono individuate delle aree (KPA) , che costituiscono degli obiettivi di medio lungo termine. Per ogni area si individuano le **azioni misurabili (KPI)**, che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo

- 
- ▶ E' chiaro come la Balanced Scorecard non si limita ad analizzare solo un punto di vista (quello del bilancio), ma ne prende in considerazione quattro, collegati tra loro. Il miglioramento di un'area si riflette inevitabilmente sulle altre, soprattutto in considerazione del fatto che l'impresa è considerato un insieme "sistemico" ossia un sistema di relazioni ed interrelazioni tra loro interconnesse per portare al successo duraturo un business.
 - ▶ In una simile ottica, assumono un'importanza strategica elementi come la vision e la mission e altri aspetti che hanno a che fare con la strategia complessiva dell'impresa.



Castelli & Associati Srl Stp

Via Gaudenzi, 9

21424 Bergamo

C.F./P.IVA 03803750169

REA BG - 409784

Iscritta all'Albo dei Dottori Commercialisti
ed Esperti contabili di Bergamo Sez. STP n. 3

www.castellidominus.com

info@castellidominus.com

Tel. +39 035 224114 Fax +39 035 4133707



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it