**L’evoluzione del contesto normativo,**a partire dall’approvazione del [**Nuovo Codice sulla Crisi di Impresa**](https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/Rordorf_codice_crisi_insolvenza_5ott2017.pdf)**,** sta stimolando un profondo cambiamento nelle aziende.

Alle PMI viene richiesta l’adozione di nuove metodologie di analisi e **valutazione prospettica** che non solo aiuta a mitigare i rischi e a garantire la **continuità aziendale**, ma è anche un driver essenziale per l’innovazione, la crescita e il successo nel mercato competitivo di oggi.

L’utilizzo di **modelli previsionali** basati sull’approccio **forward-looking** forniscono gli strumenti per una corretta valutazione (strategica, operativa, economico-finanziaria) connotata dal più elevato grado di attendibilità possibile.

Questi modelli aiutano a migliorare le performance, ma soprattutto assicurano una prospettiva aziendale futura. Infatti, consentono una gestione anticipatoria e proattiva delle criticità, aiutando l’impresa ad acquisire e analizzare rapidamente dati e informazioni rilevanti che possono minacciare la vita aziendale.

**Forward-looking: un monitoraggio costante**

Per assicurare il mantenimento della **continuità aziendale**, le imprese che utilizzano un approccio **forward-looking** monitorano costantemente l’ambiente competitivo, prevedono e si preparano per gli scenari futuri.

Il monitoraggio, per essere efficace, deve essere costante, riferito a fattori sia interni che esterni, quantitativi e qualitativi, gestionali ed extra-gestionali.

Lo scopo è quello di avere una visione completa, e attuare un sistema di analisi basato sulla più ampia gamma di informazioni disponibili.

In particolare, è importante verificare costantemente:

* l’equilibrio economico e finanziario
* l’analisi delle dinamiche afferenti alla liquidità;
* le previsioni di flussi di cassa nei successivi 12 mesi;
* la produttività,
* le marginalità,
* l’incidenza dei costi fissi,
* la congruità dei prezzi applicati,
* la conoscenza dei competitors e la strategia adoperata per incrementare la clientela

Solo una profonda conoscenza delle dinamiche aziendali interne (economico-finanziarie in primis) ed esterne (posizione sul mercato, punti di forza e di debolezza, comparazione con i competitor), è possibile affrontare tempestivamente le criticità, prendere decisioni informate e individuare le aree di miglioramento per garantirne la continuità.

In conclusione, adottare un approccio **forward-looking** significa guardare al di là del presente e prepararsi attivamente per il futuro, cercando di anticipare le opportunità e le sfide che potrebbero emergere, adottando le strategie necessarie per rimanere competitive e sostenibili nel lungo termine.

**Un approccio Forward Looking per il futuro della tua impresa**

In un contesto economico in costante evoluzione, la capacità di anticipare i cambiamenti e le sfide future è diventata una competenza cruciale per la sopravvivenza e la crescita di ogni impresa. Il *Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza* (**[D.Lgs. 14/2019](https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/codiceCrisi" \t "_blank)**[)](https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/codiceCrisi" \t "_blank) , ancora oggi oggetto di modifiche ed integrazioni, ha introdotto, sin dal marzo 2019, una serie di obblighi per gli imprenditori, mirati a rilevare tempestivamente situazioni di criticità economico-finanziarie.

L’approccio **forward looking** si inserisce perfettamente in questo quadro normativo, poiché rappresenta una **strategia proattiva** per identificare, analizzare e prevenire scenari futuri. Non basta più esaminare il passato, attraverso i classici bilanci e report contabili, ma è ormai necessario utilizzare **strumenti predittivi** per monitorare costantemente la **salute dell’impresa**e migliorarele **performance aziendali**. Solo così è possibile intervenire prima che i problemi diventino seri,  e salvaguardare così il valore dell’impresa. Allo stesso tempo, utilizzare l’approccio forward looking consente di valutare, sistematicamente, la possibile evoluzione della gestione e le implicazioni finanziarie ad essa collegate, consentendo di effettuare scelte strategiche ed operative con consapevolezza.

**Strumenti operativi dell’approccio Forward looking**

Il Codice della Crisi ha introdotto l’obbligo, per tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione aziendale, di dotarsi di strumenti e procedure interne che permettano una **tempestiva rilevazione** di segnali di difficoltà. Gli amministratori devono, dunque, monitorare costantemente l’andamento della gestione, verificando periodicamente la capacità dell’impresa di mantenere **la continuità aziendale**, cioè di poter far fronte alle proprie obbligazioni per un periodo di almeno 12 mesi. Questo richiede di disporre di procedure e processi – gli **adeguati assetti organizzativi**, **amministrativi** e **contabili**indicati dalla norma – che consentano non solo di fotografare la situazione economico-finanziaria attuale, ma soprattutto di prevedere gli sviluppi futuri.

Questi strumenti di controllo devono essere in grado inoltre di determinare le cause delle eventuali difficoltà ed agevolare la definizione di azioni correttive.

**Obblighi e responsabilità degli amministratori**

**L’art. 2086** cc impone agli **amministratori**l’**obbligo** di dotarsi di adeguati assetti aziendali al fine di rilevare tempestivamente segnali di possibili difficoltà, ed in tal caso porre in essere azioni tese a contrastarle, e monitorare il mantenimento della continuità aziendale.

Le**responsabilità** degli amministratori rispetto **all’implementazione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile,** o della sua **inadeguatezza**, sono strettamente correlate alla necessità di verificare sistematicamente la **capacità** dell’azienda di **mantenere la continuità aziendale**, a **tutela**degli interessi **dei terzi**.

Gli **amministratori inadempienti** per mancata istituzione o inadeguatezza degli assetti, così come per la mancata adozione di azioni finalizzate a risolvere situazioni di difficoltà, **sono patrimonialmente solidalmente responsabili**con la società per i danni cagionati ai creditori ai sensi dell’art. 2476 cc, ed i **creditori sociali possono agire direttamente contro gli amministratori** che non hanno posto in essere misure adeguate alla conservazione del patrimonio sociale.

Numerose le sentenze che hanno già affrontato il tema, disponendo, nei casi più gravi, la revoca degli amministratori in ossequio al principio che la mancata adozione di adeguati assetti “*costituisce di per sè grave atto di mala gestio idoneo a giustificare la revoca dell’amministratore*”

Questo insieme di responsabilità permette di comprendere bene l’importanza di utilizzare un approccio ***forward looking*** per la gestione aziendale; un modello di gestione che non si limiti a reagire (tardivamente) alle difficoltà, ma miri a prevenirle, garantendo così la continuità e la sostenibilità dell’impresa nel lungo periodo.

**Cosa si intende per assetti organizzativi, amministrativi e contabili?**

* **ASSETTO ORGANIZZATIVO**: riguarda la struttura interna dell’azienda, con particolare attenzione alla suddivisione dei ruoli, alle responsabilità e ai flussi operativi. Organigramma e funzionigramma sono i documenti che definiscono poteri, responsabilità e mappatura delle funzioni. Un assetto organizzativo è efficace se garantisce una comunicazione chiara tra livello decisionale e operativo.
* **ASSETTO AMMINISTRATIVO**: comprende i processi e le procedure necessarie ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali. Assicura il rispetto delle normative e la correttezza operativa. Incorpora la pianificazione, programmazione e controllo delle performance aziendali, fornendo così supporto agli amministratori per assumere decisioni gestionali con maggiore consapevolezza.
* **ASSETTO CONTABILE**: consiste nell’insieme di strumenti e procedure per la traduzione contabile chiara, tempestiva e corretta dei fatti di gestione. Un assetto contabile è efficace se garantisce l’elaborazione di situazioni infrannuali tempestive e complete, l’elaborazione di previsioni economiche e finanziarie attendibili e del budget di tesoreria a 12 mesi.

**I vantaggi dell’approccio Forward Looking**

Un **approccio** **forward looking** non solo consente di rispettare gli obblighi di legge, ma offre una serie di **vantaggi competitivi per le imprese** che lo adottano. In particolare, permette di:

1. **Prevenire criticità**: monitorare costantemente gli indicatori economici e finanziari, anche in ottica previsionale, consente di anticipare il problema e di **definire tempestivamente azioni correttive.** In questo senso, una pianificazione sistematica, attraverso il **budget di tesoreria** consente di individuare preventivamente il fabbisogno dei singoli periodi (trimestri, mesi) consentendo una **migliore gestione delle risorse finanziarie**.
2. **Ottimizzare le risorse interne**: grazie a una visione predittiva, l’impresa può **allocare in modo più efficiente le risorse**, evitando sprechi e investendo in modo mirato nelle aree strategiche.
3. **Migliorare la gestione delle relazioni con il sistema bancario**: la capacità di dimostrare di avere un solido sistema di monitoraggio e controllo **migliora la reputazione aziendale** e la fiducia del sistema bancario.
4. **Aumentare la competitività**: le imprese che adottano un approccio **forward looking** sono in grado di reagire più rapidamente ai cambiamenti di mercato, anticipando le mosse dei concorrenti e sfruttando le **opportunità di crescita.**
5. **Migliorare le performance:**la risultante dei 4 vantaggi appena descritti:

* azioni correttive tempestive
* gestione più efficiente delle risorse
* miglioramento dei rapporti con il sistema bancario
* migliore sfruttamento delle opportunità di crescita
* **LE BANCHE E L’APPROCCIO FORWARD LOOKING**
* La normativa bancaria , oramai da tempo, sta chiedendo agli **Intermediari Creditizi** di  cambiare il loro approccio nella valutazione del merito creditizio delle imprese.
* Alle banche è infatti richiesto di “evolvere” dall’analisi esclusivamente basata sul dato storico ( backward looking) all’analisi delle performance future dell’impresa
* Analizzare le imprese con un approccio **forward looking**  sta , finalmente, diventando un approccio consolidato da parte delle banche.
* **PERCHE’ GUARDARE IL FUTURO?**
* La risposta è talmente ovvia che viene spontaneo chiedersi perché  per tanti anni le Banche si sono basate quasi esclusivamente sull’analisi del dato “storico”.
* E’ come se guidassimo la nostra auto guardando solo lo specchietto retrovisore. Il risultato? E’ praticamente certo che andremo a sbattere!!
* Quando una banca concede un finanziamento allora cosa dovrebbe verificare? Che l’impresa a cui ha concesso il finanziamento sia in grado ,nei mesi , se non negli anni successivi, di **restituire la somma** che le è stata prestata.
* E con cosa restituirà tale somma? Con gli utili degli anni precedenti? Con il patrimonio immobiliare? Con le garanzie acquisite?
* La risposta è : con nulla di tutto ciò !
* Ripagherà il suo debito con i [**flussi di cassa**](https://www.pianobis.it/flussi-finanziari-come-trovare-lequilibrio/)che genererà nel futuro, ovvero con quello che tecnicamente viene definito il “**cash flow prospettico**”.
* **IL PASSATO CONDIZIONA IL FUTURO**
* Abbiamo quindi appurato che sono i **flussi di cassa prospettici** che ripagano i finanziamenti concessi alle aziende.
* Le Banche devono devono quindi imparare a capire se l’impresa è in grado di produrli e , cosa non secondaria, se sono adeguati alle rate che dovranno essere rimborsate.
* Un cambio di paradigma importante che tuttavia non elimina l’**analisi del dato storico** che si esplicita in un “voto” di sintesi dell’impresa ovvero il **Rating**.
* Il rating è importante : è alimentato dai dati andamentali interni alla banca , dai dati esterni (in particolare la [Centrale dei Rischi Bankit](https://www.bancaditalia.it/statistiche/raccolta-dati/centrale-rischi/index.html) e altre informazioni acquisite dagli infoprovider) e dai [dati di bilancio](https://www.pianobis.it/gli_indici-di-bilancio-lanalisi-critica-e-il-rendiconto-finanziario/).
* La caratteristica di questi dati? Che sono tutti  appartenenti al “passato”.
* Ma perché è importante comprendere il passato di un’impresa?
* Per il semplice motivo che un’impresa che ha dei dati economici, patrimoniali e finanziari robusti ha un terreno più solido su cui  ha sviluppato nel passato e su cui svilupperà nel futuro il suo **business**.
* Il passato è quindi la “base” su cui costruire **l’analisi prospettica.**
* **NON E’ SOLO UNA QUESTIONE DI NUMERI**
* Abbiamo visto che , per una banca, analizzare un’impresa con approccio **forward looking**significa comprendere se sarà in grado di sviluppare flussi di cassa positivi (cash flow positivo).
* Il **cash flow** è l’espressione finanziaria  di una gestione che produce marginalità, che produce un  “**valore**”  che si trasforma  in “cassa”.
* La sfida per le Banche è comprendere come l’impresa  produrrà valore ovvero, in estrema sintesi,  come svilupperà il proprio business nel **futuro**.
* Ma allora viene richiesto al bancario di avere la sfera di cristallo? Assolutamente NO!
* **IL FILO ROSSO DEL FORWARD LOOKING**
* C’è un**filo rosso** che percorre lo sviluppo della normativa che disciplina non solo l’approccio valutativo delle banche (AQR, IFRS9, [LOM](https://www.pianobis.it/lanalisi-prospettica-le-nuove-linee-guida-eba/)) ma anche la normativa sulla crisi d’impresa e dell’insolvenza.
* Cosa significa? Significa che l’introduzione dell’approccio forward looking è un vero e proprio **cambio di paradigma** che non è esclusiva del mondo bancario.
* Con la normativa sulla **crisi d’impresa** il legislatore richiede in primis agli imprenditori di  comprendere , presidiare ed analizzare l’impatto economico, patrimoniale ma soprattutto finanziario delle sue **scelte strategiche** .
* E qual è lo strumento principe dell’analisi forward looking? Ma il [Business Plan](https://www.pianobis.it/il-business-plan-richiede-tempo/) naturalmente!!