

# CONTROLLO DI GESTIONE

INSERTO

2018

2

## RENDICONTO CIVILISTICO COME STRUMENTO DI INFORMAZIONE: LACUNE INFORMATIVE E POSSIBILI SOLUZIONI

A cura di

Maria Silvia AVI





# RENDICONTO CIVILISTICO COME STRUMENTO DI INFORMAZIONE: LACUNE INFORMATIVE E POSSIBILI SOLUZIONI

## Premessa

Il controllo di gestione, soprattutto nella parte ove si realizza la programmazione finanziaria, utilizza il rendiconto finanziario, determinato sulla base di dati sia consuntivi che previsivi, come strumento atto a verificare l'esistenza di un globale equilibrio finanziario aziendale. Con la riforma del bilancio il rendiconto è divenuto la quarta parte costituente il bilancio d'esercizio per la cui redazione si deve far riferimento a quanto indicato dall'OIC 10 "Rendiconto finanziario". In tale documento sono però riscontrabili due problemi: uno riguarda la chiarezza comunicativa, mentre l'altro è relativo a lacune strutturali a causa delle quali non è fatto cenno ad alcune poste che, potenzialmente, potrebbero creare notevoli problemi di determinazione dei flussi. Nelle pagine che seguono si cercherà di identificare tali problematiche cercando di illustrare soluzioni che portano a superare ogni problema di natura tecnica. Poiché molte aziende tendono ad utilizzare tale documento anche ai fini del controllo di gestione, è opportuno evidenziare le problematiche del *format* previsto dall'OIC 10 e le soluzioni idonee a far sì che il rendiconto finanziario non sia inficiato da errori e possa sviluppare appieno la sua capacità di strumento fondamentale nel controllo di gestione.

## Il rendiconto civilistico e il principio OIC 10

Con l'entrata in vigore della riforma del bilancio<sup>1</sup> ogni società che redige il bilancio in forma ordinaria è obbligata a stilare il rendiconto finanziario. L'art. 2425-ter c.c. prescrive che dal rendiconto finanziario risultino, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide all'inizio e alla fine dell'esercizio ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento e da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci.

La disposizione normativa civilistica richiama implicitamente il contenuto del rendiconto disciplinato dal principio contabile nazionale OIC 10 "Rendiconto finanziario". L'implicito rinvio delle norme civilistiche ai principi contabili nazionali OIC è diventato sostanzialmente obbligatorio in seguito all'inserimento degli artt. 9-bis e 9-ter nel D.Lgs. n. 38/2005 (Decreto "competitività"<sup>2</sup>), con i quali sono stati riconosciuti in maniera ufficiale ruolo e funzioni dell'Organismo Italiano di Contabilità<sup>3</sup>.

La pubblicazione da parte dell'OIC di un principio dedicato alla stesura del rendiconto finanziario e l'introduzione dell'obbligo giuridico di redigere tale documento devono essere considerati due *step* fondamentali nell'ambito dell'informativa societaria destinata ad utenti esterni all'impresa. Malgrado vi siano restrizioni a questo obbligo (ad esempio le imprese che redigono bilanci abbreviati non sono soggette alla redazione del rendiconto finanziario), che, quanto meno in parte, limitano l'impatto informativo destinato all'esterno e proveniente dai dati di bilancio societari, pare indubbia l'evoluzione positiva in termini di comunicazione bilancistica pubblica verificatasi nel nostro Paese grazie all'emanazione del D.Lgs. n. 139/2015.

Il codice non impone altri obblighi di struttura e di contenuto oltre alle disposizioni contenute nell'art. 2525-ter c.c. Ogni azienda potrà pertanto strutturare a livello formale il rendiconto finanziario secondo lo schema che ritiene più corretto, anche se le strutture proposte dall'OIC 10 costituiranno i "naturali" punti di riferimento per ogni tipologia di società.

L'OIC 10 propone due strutture:

- a) schema redatto con il metodo indiretto;
- b) schema stilato mediante applicazione del metodo diretto.

A parere di chi scrive, soprattutto se si considera che il documento pubblico è destinato ad un insieme di soggetti che potrebbero essere non esperti della materia contabile, la struttura redatta con il metodo indiretto appare decisamente la più chiara e comprensibile. Invece con il metodo diretto (Tavola 1) seppur in maniera ineccepibile da un punto di vista contabile, si sommano una serie di valori astratti e

## di Maria Silvia Avi

Professore Ordinario di Economia Aziendale - Dipartimento di Management - Università Ca' Foscari di Venezia

<sup>1</sup> D.Lgs. n. 139/2015.

<sup>2</sup> D.L. n. 91/2014, convertito in Legge 11 agosto 2014, n. 116.

<sup>3</sup> Il sopra citato art. 9-bis stabilisce che l'Organismo Italiano di Contabilità, istituto nazionale per i principi contabili:

a) emana i principi contabili nazionali, ispirati alla migliore prassi operativa, per la redazione dei bilanci secondo le disposizioni del Codice civile;

b) fornisce supporto all'attività del Parlamento e degli Organi Governativi in materia di normativa contabile ed esprime pareri quando ciò è previsto da specifiche disposizioni di legge o dietro richiesta di altre istituzioni pubbliche;

c) partecipa al processo di elaborazione dei principi contabili internazionali adottati.

**Tavola 1- Flusso dell'attività operativa determinato con il metodo diretto**

	200X	200X-1
<b>A. Flussi finanziari derivanti dell'attività operativa (metodo diretto)</b>		
Incassi da clienti		
Altri incassi		
(Pagamenti a fornitori per acquisti)		
(Pagamenti a fornitori per servizi)		
(Pagamenti al personale)		
(Altri pagamenti)		
(Imposte pagate sul reddito)		
Interessi incassati/( pagati)		
Dividendi incassati		
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>		
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
<i>(Acquisizione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide)</i>		
<i>Cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dall'attività di investimento (B)</b>		
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche		
Accensione finanziamenti		
(Rimborso finanziamenti)		
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento		
(Rimborso di capitale)		
Cessione (acquisto) di azioni proprie		
(Dividendi (e acconti su dividendi) pagati)		
<b>Flusso finanziario dall'attività di finanziamento (C)</b>		
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		
<b>Effetto cambi sulle disponibilità liquide</b>		
<b>Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio</b> di cui: depositi bancari e postali assegni denaro e valori in cassa		

ideali per poter identificare una quantità fisicamente individuabile con l'ammontare della liquidità aziendale. Per questi motivi, le considerazioni sotto esposte faranno riferimento allo schema redatto con il metodo diretto, anche se nelle pagine successive si sottolineerà una particolarità che sarà tratta dallo schema derivante dall'applicazione del metodo indiretto.

L'OIC 10 richiamando il principio internazionale IAS 7 "Statement of Cash Flows", impone l'indicazione di tre flussi:

- 1) flusso finanziario dell'attività operativa;
- 2) flusso finanziario dell'attività di investimento;
- 3) flusso finanziario dell'attività di finanziamento.

## Rendiconto ex IAS 7 "Statement of Cash Flows": cenni

Il principio internazionale IAS 7 "Statement of Cash Flows" non impone alcuno schema obbligatorio di rendiconto, ma si limita a prescrivere l'indicazione di una serie di informazioni riguardanti i flussi monetari.

Il suddetto principio internazionale individua tre aree nell'ambito delle quali devono essere inseriti tutti i flussi finanziario-monetari:

- a) gestione operativa;
- b) gestione di investimenti;
- c) gestione finanziaria.

Nel rendiconto devono obbligatoriamente essere presenti le tre gestioni summenzionate. In aggiunta a tali disposizioni, il principio IAS 7 "Statement of Cash Flow" contiene l'analisi di alcune particolari poste contabili la cui classificazione, in assenza di precise indicazioni, potrebbe essere contraddistinta da elevata soggettività. Le tre aree gestionali disciplinate dal principio IAS 7 sono caratterizzate dal seguente contenuto minimale.

### Gestione operativa

I flussi finanziari prodotti dalla gestione operativa derivano dalle principali attività generatrici di ricavi dell'impresa, cioè solitamente dagli altri fatti e operazioni che partecipano alla determinazione dell'utile o della perdita dell'esercizio. Esempi di flussi finanziari dalla gestione operativa sono:

- a) incassi derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi;
- b) incassi derivanti da *royalties*, commissioni e altri ricavi;
- c) pagamenti in contanti ai fornitori di beni e servizi;
- d) pagamenti in contanti a favore e per conto dei dipendenti;
- e) incassi e pagamenti in contanti di assicurazioni per premi e sinistri, rendite vitalizie e altri benefici politici;

f) pagamenti in contanti o rimborsi di imposte sul reddito a meno che non possano essere identificati in modo specifico con attività di finanziamento e di investimento; e

g) incassi e pagamenti derivanti da contratti detenuti a scopo di negoziazione o di negoziazione.

### Gestione di investimenti

Le informazioni relative ai flussi finanziari derivanti dalla gestione di investimenti sono importanti perché tali flussi rappresentano in che misura sono stati sostenuti costi per acquisire risorse destinate a produrre futuri proventi e flussi finanziari. In questa sezione del rendiconto, oltre ai fabbisogni connessi all'acquisizione di attività di investimento, devono ovviamente essere evidenziate le fonti derivanti dalla loro liquidazione. Esempi di flussi finanziari derivanti da attività di investimento sono:

- a) pagamenti in contanti per acquistare immobili, impianti e macchinari, beni immateriali e altre attività a lungo termine. Tali pagamenti comprendono quelli relativi a costi di sviluppo capitalizzati e costruzioni interne, impianti e attrezzature;
- b) incassi dalle vendite di immobili, impianti e macchinari, beni immateriali e altre attività a lungo termine;
- c) pagamenti in contanti per acquistare titoli azionari o di debito di altre società e partecipazioni in *joint venture* (diversi dai pagamenti per quegli strumenti considerati equivalenti alla liquidità o quelli detenuti per scopi di negoziazione);
- d) incassi derivanti da vendite di strumenti di capitale o di debito di altre entità e partecipazioni in *joint venture* (diverse dalle entrate per quegli strumenti considerati equivalenti alla liquidità e quelli detenuti a scopo di negoziazione);
- e) anticipazioni di cassa e prestiti concessi a terzi (diversi da anticipazioni e prestiti effettuati da un istituto finanziario);
- f) incassi derivanti dal rimborso di anticipazioni e prestiti concessi a terzi (diversi da anticipazioni e prestiti di un istituto finanziario);
- g) pagamenti in contanti per contratti *futures*, contratti a termine, contratti di opzione e contratti swap eccetto quando i contratti sono detenuti a fini di negoziazione, o i pagamenti sono classificati come attività di finanziamento; e
- h) incassi derivanti da contratti *futures*, contratti a termine, contratti di opzione e contratti swap eccetto quando i contratti sono detenuti a fini di negoziazione, o le entrate sono classificate come attività finanziarie. Quando un contratto è contabilizzato come una copertura di una posizione identificabile, i flussi finanziari del contratto sono classificati nello stesso modo dei flussi finanziari della posizione coperta.

### Gestione finanziaria

L'indicazione distinta dei flussi finanziari derivanti dalla gestione finanziaria è importante perché aiuta a prevedere richieste a valere sui flussi finanziari futuri da parte di chi fornisce capitali all'impresa. Esempi di flussi finanziari derivanti dalla gestione finanziaria sono:

- a) i proventi finanziari derivanti dall'emissione di azioni o altri strumenti rappresentativi di capitale;
- b) pagamenti in contanti ai proprietari per acquistare o rimborsare le azioni della società;
- c) i proventi finanziari derivanti dall'emissione di obbligazioni, prestiti, note, obbligazioni, mutui e altri prestiti a breve o a lungo termine;
- d) rimborsi in contanti di importi presi in prestito; e
- e) pagamenti in contanti da parte del locatario per la riduzione della passività in essere relativa ad un *leasing* finanziario.

I paragrafi 25 e seguenti del principio IAS 7 specificano le norme in base alle quali i valori di cui sopra devono essere determinati. Non è questa la sede per approfondire le varie voci particolari analizzate dallo IAS 7 in quanto la nostra attenzione sarà focalizzata sul rendiconto disciplinato dai principi contabili OIC. Non era però possibile spiegare il rendiconto illustrato dall'OIC 10 "Rendiconto finanziario" senza fare un cenno all'origine di tale disciplina. I principi nazionali OIC, infatti, sono emanati anche con lo scopo di introdurre nel nostro Paese le regole fondamentali previste dai principi internazionali IAS/IFRS per quanto possibile e ammesso dalla nostra legislazione. L'OIC infatti, dopo la promulgazione dell'art. 9-*bis* del D.Lgs. n. 38/2005, svolge opera di assistenza al legislatore nazionale nell'emanazione delle norme in materia contabile e connesse per l'adeguamento della disciplina interna di bilancio alle Direttive europee e ai principi contabili internazionali omologati dalla commissione Europea.

### Il rendiconto disciplinato dall'OIC: limiti di chiarezza

Le tre gestioni previste e disciplinate dal principio OIC 10 (attività operativa, attività di investimento, attività di finanziamento) presentano analogie con quanto indicato dai principi internazionali, anche se sono identificabili delle differenze formali e sostanziali. Tramite i principi nazionali, non si è quindi giunti ad una perfetta o omogenea armonizzazione contabile fra i vari Paesi membri in quanto, ad esempio nel caso dell'Italia, sono individuabili discrasie fra quanto imposto dagli IAS/IFRS e quanto stabilito dai principi nazionali OIC.

Non è questa la sede opportuna per approfondire tali discrepanze in quanto il nostro obiettivo è esprimere un giudizio complessivo sulla chiarezza e sulla validità comunicativa dei dati finanziari dinamici illustrati e disciplinati dal principio nazionale OIC 10.

Come già rilevato, secondo tale principio lo schema di rendiconto deve riportare separatamente, il flusso finanziario dell'attività operativa, il flusso finanziario dell'attività di investimento ed infine il flusso finanziario dell'attività di finanziamento. Il principio impone, inoltre, che per le tre aree sopra citate sia indicato il totale del flusso creato o assorbito dalla gestione aziendale.

Un'analisi superficiale del documento potrebbe far ritenere tale schema chiaro, completo ed esaustivo rispetto a qualsivoglia esigenza informativa di ogni utente esterno e/o interno aziendale. Tuttavia, a parere di chi scrive, l'OIC 10 ha due lacune:

- 1) una informativa dovuta alla totale assenza del calcolo del *cash flow* monetario derivante dall'attività caratteristica aziendale;
- 2) una "strutturale" derivante dalla mancanza di approfondimento delle voci che, quantomeno in teoria, potrebbero creare problemi di determinazione degli aggregati citati dal principio oggetto di interesse (ad esempio costruzioni interne).

In merito alla lacuna informativa si deve far notare, che nello schema di rendiconto predisposto dall'OIC e attuato mediante il metodo diretto il flusso operativo, che, nella versione precedente, veniva erroneamente definito reddituale, deriva dalla sommatoria di valori intrinsecamente differenti; infatti è previsto che nel calcolo siano ricomprese voci attinenti alla gestione tipica d'impresa (incassi da vendita, pagamenti a fornitori, ecc.), poste di natura tributaria (pagamento imposte), voci relative alla gestione finanziaria (ad esempio pagamento oneri finanziari), poste di carattere patrimoniale (ad esempio dividendi incassati) e poste non perfettamente identificabili in termini di contenuto sostanziale (ad esempio altri incassi, altri pagamenti). La sommatoria di tutte le poste sopra indicate forma, secondo l'OIC 10, un valore identificabile come "flusso dell'attività operativa".

È da notare come il termine operativo abbia sostituito il concetto di "reddituale" anche se, nell'ambito di questo aggregato vi sono poste di natura non reddituale e, pertanto, il termine reddituale non era corretto. Basti pensare, ad esempio, al problema dell'IVA. Il versamento o l'incasso dell'IVA, derivante da precedenti incassi e da versamenti derivanti da vendite e acquisti, non identifica un valore reddituale, bensì una posta finanziaria/patrimoniale. Aggiungere alla gestione tributaria l'IVA versata o incassata dallo stato come operazione di conguaglio di precedenti incassi e versamenti appare fuorviante. Così come, a parere di chi scrive, la definizione di flusso reddituale non

sembra riflettere la situazione aziendale qualora nell'importo sia compresa anche l'IVA incassata o versata a seguito di precedenti versamenti a fornitori o incassi da clienti.

Un altro motivo del cambiamento di titolo dell'aggregato operativo (*ex* reddituale) è connesso alla volontà dell'OIC di avvicinare i termini utilizzati nei principi contabili italiani a quelli rinvenibili nei principi internazionali IAS/IFRS. Inoltre, poiché il legislatore civilistico, con la riforma attuata nel 2015 mediante l'emanazione del D.Lgs. n. 139/2015, aveva l'obiettivo di avvicinare la normativa italiana ai principi internazionali, nell'art. 2425-ter c.c., si fa riferimento all'attività operativa. Di conseguenza, i principi OIC non hanno potuto che cambiare il titolo dell'aggregato da "gestione reddituale" a "gestione operativa".

In merito al contenuto dell'aggregato "gestione operativa" si deve far notare la presenza di una lacuna informativa estremamente rilevante che, in taluni casi, può compromettere una comunicazione completa ed esaustiva riguardante la realtà imprenditoriale oggetto di analisi.

Nello schema predisposto dall'OIC10 attuato secondo il metodo diretto manca, infatti, totalmente, ogni accenno al *cash flow* monetario proveniente dall'attività caratteristica dell'impresa. Com'è risaputo, non esiste una definizione univoca di *cash flow*. Gli studiosi, gli operativi, i principi contabili e i vari documenti emanati da organizzazioni più o meno conosciute e riconosciute a livello accademico hanno definito tale aggregato in maniera diversa. Elencare qui le varie concezioni di *cash flow* appare operazione priva di significato e assolutamente mancante di qualsivoglia utilità pratica.

In questa sede è, invece necessario far notare che, al di là delle etichette che si desidera attribuire ai vari aggregati contabili, il flusso monetario derivante dallo svolgimento dell'attività tipica d'impresa assume una rilevanza informativa fondamentale. Comprendere se la "normale" gestione produce o drena liquidità è un'informazione utile non solo agli utenti esterni, bensì, probabilmente, soprattutto ai *manager* interni all'azienda. Predisporre uno schema totalmente privo di tale aggregato riduce in maniera abnorme la capacità informativa della struttura stessa. Il rendiconto da elemento informativo di primaria rilevanza si trasforma così in un documento contraddistinto da un'elencazione quasi formale di dati che, se non collegati fra loro, annulla o, quantomeno, riduce in maniera sostanziale il *set* informativo che rappresenta l'obiettivo della stesura del documento.

A questo punto, però, esplose in tutta la sua potenza un problema che, se non affrontato in maniera operativa, può sembrare di secondaria importanza.

Si tratta del concetto di sistema informativo integrato. Chi stila il bilancio e lo analizza deve avere piena

coscienza del fatto che tutti i dati contabili analizzati costituiscono un sistema interrelato nell'ambito del quale ogni valore presenta collegamenti con ogni altra posta presente nel sistema. Ciò vale anche per la riclassificazione di bilancio. Non è, infatti, possibile ipotizzare la redazione di un documento informativo, se alla base risulta assente un'omogeneità formale e sostanziale di riaggregazioni delle voci di bilancio. Anche in merito a tali riaggregazioni sono disponibili vari schemi proposti dalla dottrina e dai principi contabili.

Per quanto riguarda il conto economico, confrontando le varie schematizzazioni proposte dagli studiosi per analizzare la situazione reddituale delle imprese, è possibile individuare una caratteristica che, tendenzialmente, permea ogni struttura riclassificatoria. In genere, le riclassificazioni proposte dalla dottrina prevedono quantomeno la suddivisione dei costi e dei ricavi secondo un criterio di appartenenza o di estraneità alla gestione caratteristica, salvo comunque definire quest'ultima in modi anche profondamente differenti. In base a questo principio e cercando di sovrapporre, per quanto possibile, le varie riaggregazioni proposte dagli studiosi o dagli operativi, prescindendo dalla specifica terminologia utilizzata soggettivamente da ogni autore, la gestione operativa può essere, più o meno, così suddivisa:

- gestione caratteristica (costi e ricavi della gestione tipica aziendale);
- gestione patrimoniale (costi e ricavi derivanti da investimenti non caratteristici);
- gestione finanziaria (interessi attivi e passivi e differenze su cambi);
- gestione tributaria (costi di natura tributaria); e
- gestione non caratteristica per definizione (costi e ricavi che, per definizione intrinseca, non possono essere caratteristici, come le plusvalenze, le minusvalenze e le sopravvenienze attive e passive).

Sulla base di questa riclassificazione che, in modo più o meno tendenziale, richiama le riaggregazioni proposte dagli studiosi, si può affermare che il *cash flow* monetario caratteristico identifica la sommatoria dei costi e dei ricavi della gestione caratteristica che hanno avuto impatto monetario sulla liquidità aziendale.

Facendo un parallelo si può affermare che il *cash flow* così interpretato rappresenta l'utile proveniente dalla gestione tipica (sommatoria algebrica dei ricavi e dei costi tipici aziendali) espresso in termini monetari.

La conoscenza dell'ammontare del *cash flow* monetario caratteristico è uno *step* necessario affinché l'analisi finanziaria dinamica possa dirsi completa. In assenza di tale valore non è assolutamente possibile esprimere qualsivoglia giudizio sull'equilibrio finanziario di una società.

Si consideri l'esempio proposto nella [Tavola 2](#) focalizzato sulle poste che il principio OIC 10 inserisce nell'attività operativa.

Dal confronto fra i flussi dell'attività operativa si nota come le imprese Alfa, Beta e Zeta mostrino situazioni identiche. Il medesimo valore dell'aggregato evidenzia infatti quella che può essere considerata la capacità di produrre flussi reddituali da parte della società.

Se l'analisi termina con la visione del flusso totale dell'attività operativa, la visione che si trae dai valori contabili è però pesantemente fuorviante. Infatti, se anziché effettuare un mero elenco delle poste come prevede il principio OIC 10, si inserisce una nuova posta definita *cash flow* caratteristico monetario, il giudizio sulle tre imprese cambia radicalmente (Tavola 3).

Non serve dilungarsi per comprendere come l'assenza dell'indicazione del *cash flow* monetario caratteristico in un rendiconto possa annullare completamente la capacità informativa del documento finanziario.

Dall'esemplificazione sopra esposta risulta evidente che, a parità di flusso dell'attività operativa, la

situazione finanziaria mostri nelle tre imprese differenze profonde e particolarmente rilevanti. A fronte dell'impresa Alfa, la cui gestione tipica produce fonti finanziarie, vi è l'azienda Beta la cui attività tipica drena risorse finanziarie per un importo notevole. Invece l'impresa Zeta svolge un'attività caratteristica neutrale dal punto di vista finanziario-monetario: tale attività, infatti, non drena risorse, ma non riesce nemmeno a crearne di nuove. Appare evidente come questa informazione, non rilevabile immediatamente dal mero elenco dello schema proposto nella Tavola 1, assuma a livello informativo una rilevanza non indifferente, per cui la sua assenza può inficiare la capacità informativa dell'intero documento (a meno che l'utente, di sua spontanea volontà, determini il valore del *cash flow*, sempre che ciò sia tecnicamente possibile in base alle informazioni comunicate con il rendiconto).

Da quanto suddetto si comprende come, al di là dei problemi tecnici che potrebbero sorgere in merito ad

**Tavola 2 - Incassi e pagamenti indicati dallo schema disciplinato dall'OIC 10 "Rendiconto finanziario"**

	Incassi e pagamenti Impresa Alfa	Incassi e pagamenti Impresa Beta	Incassi e pagamenti Impresa Zeta
Incassi da clienti	2000	500	600
Altri incassi (si ipotizzano caratteristici)	100	200	300
(Pagamenti a fornitori per acquisti)	-300	-400	-300
(Pagamenti a fornitori per servizi)	-200	-100	-200
(Pagamenti al personale)	-100	-100	-200
(Altri pagamenti si ipotizzano caratteristici)	-100	---	-200
(Imposte pagate sul reddito)	-700	-100	-10
(Interessi pagati)	-400	-1690	-100
Dividendi incassati	10	2000	420
<b>Flusso attività operativa</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>310</b>

**Tavola 3 - Incassi e pagamenti indicati dallo schema dell'OIC 10 integrati dal calcolo del cash flow monetario caratteristico**

	Incassi e pagamenti Impresa alfa	Incassi e pagamenti Impresa beta	Incassi e pagamenti Impresa zeta
Incassi da clienti	2000	500	600
Altri incassi (caratteristici)	100	200	300
(Pagamenti a fornitori per acquisti)	- 300	- 1400	- 300
(Pagamenti a fornitori per servizi)	- 200	- 100	- 200
(Pagamenti al personale)	- 100	- 100	- 200
(Altri pagamenti caratteristici)	- 100	---	- 200
<b>CASH FLOW MONETARIO CARATTERISTICO</b>	<b>1400</b>	<b>- 900</b>	<b>0</b>
(Imposte pagate sul reddito)	- 700	-100	- 10
(Interessi pagati)	- 400	-690	- 100
Dividendi incassati	10	2000	420
<b>Flusso attività operativa</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>310</b>



alcune poste di bilancio, lo schema proposto dall'OIC 10 "Rendiconto finanziario" redatto secondo il metodo diretto sia lacunoso da un punto di vista informativo.

Il problema è comunque superabile a livello soggettivo da ciascuna azienda in quanto il § 20 dell'OIC 10 consente alla società di aggiungere ulteriori flussi finanziari oltre a quelli previsti negli schemi di riferimento qualora ciò sia necessario ai fini della chiarezza e della rappresentazione veritiera e corretta della situazione finanziaria.

Vista la sua eccezionale rilevanza informativa, si ritiene che ogni azienda dovrebbe integrare lo schema previsto dall'OIC 10 con il calcolo del *cash flow* monetario caratteristico, il quale dovrebbe essere rilevato nella struttura formale del rendiconto in maniera particolarmente visibile così da rendere edotto ogni utente della reale capacità della società di creare o drenare flussi finanziario-monetari tramite lo svolgimento dell'attività caratteristica che costituisce il *focus* dell'azione gestionale aziendale.

Alla luce di queste considerazioni, al fine di favorire la chiarezza e l'intelligibilità dei valori finanziario-monetari, lo schema OIC proposto nella [Tavola 1](#) dovrebbe essere integrato, da parte di ogni società, così come proposto nella [Tavola 4](#).

Per completezza, focalizzando ora l'attenzione sullo schema disciplinato dall'OIC 10 determinato secondo la modalità indiretta, è da notare come sia identificabile con difficoltà il valore del *cash flow*. Lo schema in cui si determinano i valori in via indiretta è rappresentato nella [Tavola 5](#).

Chi scrive non ritiene chiara questa struttura in quanto dalla sommatoria di valori non monetari, per ragioni contabili, si determina un valore espresso in termini di liquidità. È evidente che tale "coincidenza" in effetti non è una coincidenza in quanto la spiegazione di ciò che apparentemente potrebbe sembrare un assurdo contabile deriva, molto banalmente, dal concetto di quadratura del bilancio. Malgrado ciò, si ritiene che la chiarezza che contraddistingue la metodologia diretta di calcolo dei flussi delle tre gestioni previsti dall'OIC 10 risulti assente nello schema che prevede la determinazione dei valori di cui sopra tramite la sommatoria all'utile dei valori non monetari (metodo indiretto).

A prescindere da quanto suddetto bisogna però constatare che in tale schema è presente il *cash flow* monetario caratteristico, seppur definito in altro modo. Quello che viene definito "flusso finanziario dopo le variazioni di capitale circolante netto" altro non è che il *cash flow* caratteristico, che però, a causa del titolo attribuito a questo ammontare, perde totalmente la sua capacità informativa. Sebbene il suo valore derivi dalla determinazione del flusso finanziario operativo dopo aver considerato le variazioni delle poste componenti il capitale circolante netto, non si può certo affermare che un soggetto privo di solidissime basi contabili possa

agevolmente collegare tale valore al *cash flow* monetario caratteristico, riguardo al quale, fra l'altro, valgono tutte le considerazioni che saranno svolte nelle pagine successive.

A conclusione di questa breve dissertazione è possibile, quindi, consigliare alle aziende di utilizzare, per motivi di chiarezza nei confronti dell'utente interno e/o esterno, lo schema di rendiconto determinato mediante il metodo diretto di sommatoria dei valori, integrato, auspicabilmente, con un valore, il *cash flow* monetario caratteristico, che, seppur non previsto dall'OIC 10, non è nemmeno vietato dallo stesso. La chiarezza migliorerà notevolmente grazie alla presenza di tale valore e pertanto non si può che auspicare che tale integrazione abbia ampia diffusione fra le società obbligate a redigere il rendiconto *ex art. 2425-ter c.c.*, oltre che fra le imprese che, pur in assenza di un dovere giuridico, opereranno per la comunicazione esterna di tale documento.

### Assenza di indicazioni su voci ad "elevata complessità contabile"

Nelle pagine precedenti si è evidenziato come il rendiconto civilistico o, per meglio dire, il rendiconto previsto dal Codice civile ma disciplinato tecnicamente dal principio OIC 10 presenti due problemi. Il primo, riguardante l'assenza dell'indicazione del *cash flow* monetario caratteristico, è stato oggetto delle brevi considerazioni di cui sopra, le quali, è opportuno sottolineare, rappresentano solo alcune delle molteplici osservazioni che tecnicamente si potrebbero sollevare sullo schema predisposto dall'OIC (ad esempio problematica correlata al pagamento di TFR, utilizzo dei fondi con conseguente pagamento di valori, ecc.).

Il secondo problema riguarda la lacuna "strutturale" dovuta alla mancanza di approfondimento delle voci contabili che, quantomeno in teoria, potrebbero creare problemi di determinazione degli aggregati citati dal principio oggetto di interesse (ad esempio costruzioni interne).

L'OIC 10, da un certo punto di vista in modo corretto, esprime una serie di concetti presupponendo che il soggetto deputato alla redazione del documento sia esperto della materia. Purtroppo l'esperienza sul campo ha mostrato come anche esperti contabili, nel caso di alcune poste particolari, possano avere problemi di determinazione dei flussi con conseguente potenziale calcolo errato delle fonti e dei fabbisogni monetari aziendali. A tali poste particolarmente problematiche il principio in esame avrebbe, senz'altro dovuto dedicare qualche paragrafo atto a fornire indicazioni tecniche sul comportamento da tenere in presenza di simili voci.

A titolo di esempio si possono citare le costruzioni interne. Il trattamento delle costruzioni interne,

così come di tutte le capitalizzazioni di costo, è un'operazione spesso oggetto di errori da parte di chi si occupa di determinare i flussi finanziari. Poiché la comprensione di questa specifica posta porta in realtà a capire a fondo ogni operazione

connessa alla determinazione dei flussi, si ritiene opportuno destinare qualche pagina di questo testo alla spiegazione analitica del comportamento da tenere quando, nel calcolare i flussi, si dovesse incontrare questa voce contabile.

**Tavola 4 - Flusso dell'attività operativa determinato con il metodo diretto con integrazione del calcolo del cash flow monetario caratteristico**

	200X+1	200X
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla attività operativa (metodo diretto)</b>		
Incassi da clienti		
Altri incassi (se caratteristici)		
(Pagamenti a fornitori per acquisti)		
(Pagamenti a fornitori per servizi)		
(Pagamenti al personale)		
(Altri pagamenti se caratteristici)		
<b>CASH FLOW MONETARIO CARATTERISTICO</b>		
(Imposte pagate sul reddito)		
Altri incassi non caratteristici		
(Altri pagamenti non caratteristici)		
Interessi incassati/(pagati)		
Dividendi incassati		
<b>Flusso finanziario dalla attività operativa (A)</b>		
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Acquisizione o cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dall'attività di investimento (B)</b>		
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche		
Accensione finanziamenti		
Rimborso finanziamenti		
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento		
(Rimborso di capitale)		
Cessione (acquisto) di azioni proprie		
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati		
<b>Flusso finanziario dall'attività di finanziamento (C)</b>		
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		
<b>Disponibilità liquide al 1° gennaio 200X di cui</b>		
Depositi bancari e postali		
Assegni		
Denaro e valori in cassa		
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X di cui</b>		
Depositi bancari e postali		
Assegni		
Denaro e valori in cassa		

**Tavola 5 - Flusso dell'attività operativa determinato con il metodo indiretto**

	200X	200X-1
<b>A. Flussi finanziari derivanti dell'attività operativa (metodo indiretto)</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>		
Imposte sul reddito		
Interessi passivi/(interessi attivi)		
(Dividendi)		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività		
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>		
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi		
Ammortamenti delle immobilizzazioni		
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetaria		
Altre rettifiche per elementi non monetari		
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>		
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze		
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti		
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori		
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi		
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi		
Altre variazioni del capitale circolante netto		
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>		
<i>Altre rettifiche</i>		
Interessi incassati/(pagati)		
(Imposte sul reddito pagate)		
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)		
<b>Altri incassi/pagamenti</b>		
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>		
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>		
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti)		

*(segue)*

(continua Tavola 5)

disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
(Investimenti)		
disinvestimenti		
<i>Acquisizione o cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>		
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche		
Accensione finanziamenti		
(Rimborso finanziamenti)		
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento		
(Rimborso di capitale)		
Cessione (acquisto) di azioni proprie		
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati)		
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>		
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		
<b>Disponibilità liquide al 1° gennaio 200X</b>		
di cui:		
depositi bancari e postali		
assegni		
denaro e valori in cassa		
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X</b>		
di cui:		
depositi bancari e postali		
assegni		
denaro e valori in cassa		

Pertanto al fine di comprendere come si devono trattare finanziariamente tali poste contabili, si consideri l'esempio proposto nella [Tavola 6](#). Si supponga che nel corso dell'esercizio si sia rimborsata una quota mutuo per 50 e che siano stati venduti impianti con valore storico pari a 10.

Per quanto riguarda la determinazione dei flussi connessi al mutuo, al capitale sociale, all'utile, ai salari, alle vendite e agli acquisti, non sussistono particolari problemi di calcolo.

### Mutuo

Il mutuo, in seguito al pagamento della quota periodica, rappresenta un'operazione somma. Il fabbisogno

è determinato dalla rata oggetto di rimborso. Per identificare la fonte è necessario fare questa considerazione: dopo il pagamento della quota, il mutuo sarebbe dovuto ammontare a 40 (90 - 50). Poiché il valore finale del debito ammonta a 115, si è ottenuto un nuovo mutuo per 75.

### Capitale sociale

Poiché non si hanno informazioni in merito a tale operazione, si deve presumere che la diminuzione del capitale sociale abbia comportato un rimborso di quote ai soci. In connessione a tale posta si identifica pertanto un fabbisogno pari a 20.

In riferimento all'utile poiché non vi sono riserve e non appaiono debiti verso soci per dividendi, l'utile dell'esercizio *n* deve essere stato distribuito. In corrispondenza di tale posta si identifica pertanto un fabbisogno pari a 10.

**Acquisti, lavorazioni esterne e vendite**

Poiché non esistono poste contabili di stato patrimoniale connesse ai salari, agli acquisti e alle vendite, per quanto riguarda tali poste i flussi apparenti identificano i flussi reali.

**Costruzioni interne**

Come tutte le capitalizzazioni, le costruzioni interne sono rilevate fra i ricavi non perché identifichino dei proventi bensì perché rappresentano delle rettifiche indirette di costi. In presenza di commesse costruite in economia, fra i costi sono rilevati dei valori utilizzati per costituire internamente dei beni pluriennali assoggettati come tali ad ammortamento. Qualora non si registrasse il valore della costruzione interna fra i ricavi, in conto economico sarebbero imputati dei costi pluriennali. Ciò è evidentemente inaccettabile in quanto in palese contrasto con il principio di competenza. La rilevazione delle costruzioni interne fra i ricavi rappresenta pertanto l'*escamotage* contabile utilizzato al fine di rettificare in via indiretta i costi in modo da riportare il totale degli oneri ad un valore costituente l'ammontare di competenza dell'esercizio. Sulla base delle precedenti considerazioni è possibile comprendere per quale motivo le costruzioni interne, a livello di flussi monetari, debbano sempre<sup>4</sup> essere indicate come fonti reali. In realtà, il loro valore non identifica una reale entrata di cassa, ma, al fine del calcolo del *cash flow* monetario, sarebbe necessario rettificare i costi costituenti il flusso di cassa della gestione caratteristica esattamente per l'importo delle commesse interne. È evidente come, a livello di sommatoria algebrica, la

rettifica diretta oppure l'iscrizione delle costruzioni interne fra le fonti porti al conseguimento del medesimo risultato. Poiché l'iscrizione delle costruzioni interne fra le fonti reali rappresenta una rettifica indiretta dei costi "monetari" della gestione caratteristica, nella somma dei valori reddituali costituenti il *cash flow* monetario è necessario inserire, a tutti gli effetti, anche il valore delle commesse costruite in economia.

Per i motivi sopra illustrati, il flusso connesso alle costruzioni interne è pari a 30.

Poiché nel corso dell'esercizio si è realizzata una vendita, nell'ambito della posta "Impianti" è riscontrabile un'operazione somma. In corrispondenza di tale voce contabile si identificherà pertanto un fabbisogno connesso all'acquisto e una fonte che individua il valore incassato dalla vendita.

Per quanto riguarda la determinazione della fonte, il valore del flusso è così calcolato:

Valore storico del bene venduto	10
Fondo amm.to del bene venduto	3
Valore contabile netto	7
Plusvalenza	<u>2</u>
Valore incassato	9 (fonte reale di cassa)

Il fabbisogno connesso agli acquisti è così determinato:

Valore iniziale del conto impianti	100 -
Valore storico dell'impianto venduto	<u>10</u>
Valore che avrebbe dovuto contraddistinguere il conto impianti dopo la vendita	90

Il valore finale è però pari a 150. La differenza è imputabile ad un acquisto. Il fabbisogno reale di cassa ammonta pertanto a 60.

A questo punto bisogna però considerare che in bilancio vi sia anche la posta impianti in corso. Poiché il rendiconto finanziario ha come obiettivo la

**Tavola 6 - Bilancio al 31/12/n e 31/12/n+1 Società Fortuna**

ATTIVO	31/12/N	31 12 N+1	PASSIVO E NETTO	31 12 N	31 12 N+1	COSTI	ES. N + 1	RICAVI	ES. N+1
Impianti	100	150	Mutuo	90	115	Acquisti	200	Vendite	500
Impianti in corso	--	20	F.do amm.to	10	15	Amm.ti	8	Plusvalenze	2
Terreni	400	400	Totale passivo	100	130	Lavorazioni esterne	254	Costruzioni interne	30
						Totale costi	462		
			Cap. sociale	390	370	Utile di esercizio	70		
			Utile	10	70				
			Totale Pat. Netto	400	440				
Totale attivo	500	570	Tot. a pareggio	500	570	Totale a pareggio	532	Totale ricavi	532

<sup>4</sup> In realtà ci sono delle eccezioni a questo principio. Per l'analisi di queste ipotesi si rinvia il lettore alle pagine successive.

determinazione dei flussi di cassa, si comprende come la natura del fabbisogno non cambi sia che l'impianto sia ultimato oppure in corso. Nell'ambito della determinazione dei flussi monetari, ciò che rileva è l'uscita di cassa. È evidente come l'uscita possa essere connessa all'acquisto di un impianto oppure alla sua costruzione in economia e in quest'ultimo caso è possibile che la commessa sia stata ultimata oppure sia in corso. Indipendentemente dal fatto che l'impianto sia stato acquisito da terzi oppure sia stato costruito internamente all'impresa, l'uscita connessa al conto impianti individua un fabbisogno correlato ad un acquisto di un impianto. Tale acquisto può essere quindi connesso ad un rapporto con terze economie oppure ad una costruzione interna all'impresa. Nel caso sopra illustrato, il fabbisogno risultante dalla mera considerazione del conto impianti ammontava a 60. Tuttavia la presenza di impianti in corso per un delta pari a 20 individua un ulteriore fabbisogno per un valore pari a 20. Il fabbisogno totale connesso all'acquisto di impianti è pertanto di 80.

A questo punto è opportuno porre in rilievo come sia necessario, nell'ambito del rendiconto, evidenziare il fabbisogno connesso ad acquisti da terze economie separatamente dal flusso in uscita relativo a costruzioni interne. Ciò è dovuto al fatto che, mentre i rapporti con terzi rappresentano valori oggettivi, le costruzioni interne individuano poste soggettive. Appare quindi evidente la necessità di individuare i flussi connessi a dati oggettivi separatamente da quelli derivanti da calcoli soggettivi aziendali.

Per le considerazioni sopra esposte si può affermare che in merito al conto impianti vi sia un duplice fabbisogno (Tavola 7):

- acquisto di impianti da terzi 50 (tale valore deriva dal totale fabbisogno (80) al netto delle costruzioni interne risultanti dal conto economico (30));
- acquisto di impianti come costruzioni interne 30, di cui ultimate 10 e in corso 20.

Nella Tavola 7 si propone il Rendiconto finanziario dell'impresa Fortuna 2 nel cui bilancio sono presenti costruzioni interne ultimate e non ultimate senza costi non monetari (ad esempio TFR, ammortamenti, accantonamenti a fondi, ecc.).

Quanto sopra esposto è corretto però solo nell'ipotesi in cui il valore delle commesse interne non comprenda costi "non monetari", quali, ad esempio, ammortamenti, TFR e accantonamenti a fondi vari.

Se invece la valutazione della costruzione interna deriva dalla sommatoria anche di costi produttivi non monetari (ad esempio ammortamenti e TFR), è necessario depurare il valore delle commesse interne dei costi privi di influenza sulla liquidità. Le costruzioni interne che rettificano sostanzialmente il valore dei fabbisogni devono pertanto essere ridotte di tutti i componenti negativi di reddito privi di impatto sulla cassa e/o banca. Poiché il valore dei fabbisogni è espresso in termini di

liquidità, anche la rettifica da parte delle costruzioni interne deve essere valorizzata con la medesima metodologia. Pertanto, poiché nelle costruzioni interne compaiono poste che non hanno impattato sulla liquidità aziendale, non è possibile che tali voci rettifichino conti che, al contrario, identificano fabbisogni di cassa/banca. È per questo motivo che, qualora nell'ambito delle costruzioni interne siano compresi costi non monetari (molto frequente è l'inserimento in tale posta di ammortamenti e TFR), è necessario depurare le commesse costruite in economia da tali valori non monetari. Ciò provoca, ovviamente, conseguenze a livello sia di determinazione di costruzioni interne da considerare nell'ambito del *cash flow* monetario caratteristico che di calcolo dei fabbisogni derivanti da acquisti di immobilizzazioni materiali per costruzioni interne, ultimate o da terminare.

A titolo di esempio si consideri il bilancio della società Soledad 2 S.p.A. (Tavola 8).

Nel corso dell'esercizio:

- si è rimborsata una quota di mutuo per 30;
- si è venduto un impianto, valore storico 40;
- le costruzioni interne derivano dalla seguente valutazione:

Collaborazioni esterne	10
Ammortamenti	10
Energia	5
Materiali vari	<u>3</u>
Costruzione interna	28

In questo caso la valutazione della costruzione interna comprende un importo pari a 10 di ammortamenti. Poiché la costruzione interna va indicata nelle fonti in quanto rettifica di un valore rilevato fra i fabbisogni, è evidente che in presenza di costi "non monetari", quali, ad esempio, ammortamenti e TFR, il valore da indicare fra le fonti non debba essere la valutazione delle costruzioni interne, bensì questo valore depurato dagli ammortamenti e da altri eventuali costi non monetari. È altresì evidente che nell'ambito del conto intestato al bene pluriennale oggetto di commessa interna si dovrà evidenziare un fabbisogno depurato dai costi non monetari in quanto una parte del valore della costruzione effettuata in economia non ha dato origine ad alcun flusso. Metodologicamente si può affermare che la fonte e il fabbisogno debbano essere ridotti esattamente per l'importo del totale dei costi non monetari.

### Impianti

Per determinare il fabbisogno e la fonte connessa agli impianti è necessario fare questo ragionamento:

- determinazione fonte: il valore storico di vendita ammonta a 40, il fondo ammortamento ammonta a 15,

**Tavola 7 - Rendiconto finanziario dell'impresa Fortuna 2**

	200X+1
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla attività operativa (metodo diretto)</b>	
Incassi da clienti	500
Altri incassi (se caratteristici)	
(Pagamenti a fornitori per acquisti)	-200
(Pagamenti a fornitori per servizi)	-254
(Pagamenti al personale)	
(Altri pagamenti se caratteristici)	
Costruzioni interne	30
<b>CASH FLOW MONETARIO CARATTERISTICO</b>	<b>76</b>
(Imposte pagate sul reddito)	
Altri incassi non caratteristici	
(Altri pagamenti non caratteristici)	
Interessi incassati/(pagati)	
Dividendi incassati	
<b>Flusso finanziario dalla attività operativa (A)</b>	<b>76</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>	
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	
(Investimenti in impianti acquistati da terzi)	-50
(Investimenti in impianti costruiti in economia terminati)	10
(Investimenti in impianti costruiti in economia non ultimati)	20
disinvestimenti	9
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	
(Investimenti)	
disinvestimenti	
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	
(Investimenti)	
disinvestimenti	
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	
(Investimenti)	
disinvestimenti	
<i>Acquisizione o cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>	
<b>Flusso finanziario dall'attività di investimento (B)</b>	<b>- 71</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>	
<i>Mezzi di terzi</i>	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	
Accensione finanziamenti	75
Rimborso finanziamenti	- 50
<i>Mezzi propri</i>	
Aumento di capitale a pagamento	
Diminuzione capitale sociale	-20
Cessione (acquisto) di azioni proprie	
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	- 10
<b>Flusso finanziario dall'attività di finanziamento (C)</b>	<b>- 5</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	
Disponibilità liquide al 1° gennaio 200X	//////
di cui	
Depositi bancari e postali	
Assegni	
Denaro e valori in cassa	
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X</b>	
di cui	
Depositi bancari e postali	
Assegni	
Denaro e valori in cassa	

non vi sono plusvalenze o minusvalenze, per cui il valore incassato risulta pari al valore contabile netto (40 - 15 = 25);

- determinazione fabbisogno: il valore iniziale ammonta a 200. È stato venduto un impianto il cui valore storico ammontava a 40. Dopo la vendita ci si aspetterebbe di trovare un valore pari a 160. Poiché il valore finale, comprensivo di impianti in corso, è di 360, la differenza identifica un potenziale fabbisogno. Il potenziale fabbisogno di 200 va però ridotto dell'importo degli ammortamenti compresi nella valutazione delle costruzioni interne (10). Il fabbisogno di cassa ammonta pertanto a 190, di cui 18 rappresentato da fabbisogni derivanti da costruzioni interne e il rimanente (172) da acquisti da terzi. Poiché nel bilancio sono indicati impianti in corso per 10, il fabbisogno connesso alla costruzione interna è per 8 collegato a costruzioni ultimate e per 10 connesso a costruzioni in corso.

Nella **Tavola 9** si presenta il Rendiconto finanziario dell'impresa Soledad 2 nel cui bilancio sono presenti costruzioni interne ultimate e non ultimate e costi non monetari (ad esempio TFR, ammortamenti, accantonamenti a fondi, ecc.).

**Il rendiconto nell'ambito del controllo di gestione: osservazioni e proposte**

Il controllo di gestione viene attuato con modalità diversificate a seconda delle peculiari esigenze dell'impresa, della dimensione della stessa e della cultura amministrativo/contabile/gestionale che caratterizza il *management* aziendale.

Per evitare qualsivoglia fraintendimento, è opportuno evidenziare che l'innovazione degli strumenti di approfondimento della situazione reddituale e finanziaria aziendale devono, necessariamente, essere oggetto di un continuo sviluppo e miglioramento. A parere di chi scrive però, molto spesso, tale costante ottimizzazione passa attraverso semplici e, apparentemente, banali considerazioni che solo pure necessità

di *marketing* trasformano in "mirabolanti modifiche dell'esistente".

La logica, coniugata con la semplicità, e associata da un lato, ad una cristallina chiarezza dei risultati che si desiderano ottenere e, dall'altro, alla conoscenza perfetta dello strumento contabile che si deve approfondire, porta a raggiungere risultati eccellenti senza dover ricorrere ad una ricerca estenuante di nuovi "nomi" da attribuire agli strumenti che, visti nella realtà, rappresentano solo il "tradizionale" abilmente camuffato da "strumento innovativo che garantisce risultati mai raggiunti prima".

Il *manager* abbisogna di strumenti che consentano di comprendere la situazione reddituale e finanziaria aziendale. Il tutto va raggiunto, per ovvi motivi, in modo efficiente ed efficace, ovvero minimizzando i costi e massimizzando i risultati/vantaggi ottenuti dall'analisi.

Al fine di massimizzare l'efficacia comunicativa e informativa dell'approfondimento dei dati di bilancio, è necessario che le imprese adottino un sistema integrato di analisi<sup>5</sup>.

Uno schema di analisi può essere definito "integrato" quando forma un vero e proprio sistema. Si ricorda, a questo riguardo, come il concetto di sistema si fondi sull'interrelazione di più elementi. Solo in presenza di tale interconnessione è possibile parlare di sistema di analisi. Il sistema avrà l'ulteriore connotazione di "integrazione" qualora fra i vari elementi, oltre ad esistere una correlazione esprimibile in termini sostanziali, possa essere individuato anche una interconnessione di carattere "terminologico". Al fine di fornire un quadro completo, esaustivo e soprattutto comprensibile della situazione aziendale, è necessario che, nell'ambito delle analisi svolte, vi sia, pertanto, una vera e propria integrazione concettuale a livello di sostanza e di forma.

Da un punto di vista sostanziale, l'integrazione deve essere sviluppata in quanto, solo in presenza di tale caratteristica, lo schema concettuale di analisi può

**Tavola 8 - Bilancio impresa Soledad 2**

Attivo	31/12/n	31/12/n+1	Passivo e netto	31/12/n	31/12/n+1	Costi	Es. n+1	Ricavi	Es. n+1
Impianti	200	350	Mutuo	40	60	Collaborazioni esterne	100	Ricavi vendita	197
Impianti in corso	---	10	Fondo amm.to	100	110	Energia	20	Costruzioni interne	28
						Acquisti materiali vari	10		
			Capitale sociale	30	100	Ammortamenti	25		
			Riserve	20	20				
			Utile di esercizio	10	70	Utile di esercizio	70		
Totale	200	360	Totale	200	360	Totale	225	Totale	225

<sup>5</sup> Per una visione complessiva del sistema informativo integrato proposto in questo lavoro ci si permetta di rinviare a M.S. Avi, Il sistema informativo integrato, Vol. I, Analisi aziendali di natura economico-finanziaria: il bilancio come strumento di gestione, Cafoscarina Editore, 2017, Venezia; M.S. Avi, Management Accounting, Vol. II, Cost Analysis, Eif e-book, 2012, Venezia.



**Tavola 9 - Rendiconto impresa Soledad 2**

	200X+1
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla attività operativa (metodo diretto)</b>	
Incassi da clienti	197
Altri incassi (se caratteristici)	
(Pagamenti a fornitori per collaborazioni esterne)	-100
(Pagamenti a fornitori per acquisti vari)	-10
(Pagamenti a fornitori per servizi energia)	-20
(Pagamenti al personale)	
(Altri pagamenti se caratteristici)	
Costruzioni interne	18
<b>CASH FLOW MONETARIO CARATTERISTICO</b>	<b>85</b>
(Imposte pagate sul reddito)	
Altri incassi non caratteristici	
(Altri pagamenti non caratteristici)	
Interessi incassati/(pagati)	
Dividendi incassati	
<b>Flusso finanziario dalla attività operativa (A)</b>	
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>	
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	
(Investimenti in impianti acquistati da terzi)	-172
(Investimenti in impianti costruiti in economia terminati)	-8
(Investimenti in impianti costruiti in economia non ultimati)	-10
disinvestimenti	25
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	
(Investimenti)	
disinvestimenti	
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	
(Investimenti)	
disinvestimenti	
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	
(Investimenti)	
disinvestimenti	
<i>Acquisizione o cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>	
<b>Flusso finanziario dall'attività di investimento (B)</b>	<b>-165</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>	
<i>Mezzi di terzi</i>	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	
Accensione finanziamenti	50
Rimborso finanziamenti	-30
<i>Mezzi propri</i>	
Aumento di capitale a pagamento	70
Diminuzione capitale sociale	
Cessione (acquisto) di azioni proprie	
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	-10
<b>Flusso finanziario dall'attività di finanziamento (C)</b>	<b>80</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	
<b>Disponibilità liquide al 1° gennaio 200X</b>	//////////
di cui	
Depositi bancari e postali	
Assegni	
Denaro e valore in cassa	
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X</b>	//////////
di cui	
Depositi bancari e postali	
Assegni	
Denaro e valore in cassa	

coprire ogni area che necessita un approfondimento. L'integrazione formale è indispensabile se si desidera che i risultati dell'analisi possano essere compresi e comunicati in maniera efficace. L'utilizzo, ad esempio, di termini uguali che individuano concetti analoghi appare elemento indispensabile affinché l'analisi possa essere comprensibile a tutti i soggetti ai quali è destinata. Connotare concetti diversi con locuzioni differenziate appare altrettanto importante al fine della corretta comprensione dei risultati ottenuti dall'approfondimento dei dati contabili.

Integrazione significa pertanto costruzione di uno schema unitario che permei ogni passaggio dell'analisi.

Come è risaputo, l'analisi dei dati gestionali, consuntivi e programmati, utilizza un *set* di indispensabili strumenti: indicatori finanziari/patrimoniali e

reddituati, riaggregazioni di bilanci, riclassificazioni di *budget* (generali e/o operativi) d'impresa, flussi finanziari, valori reddituali intermedi quali i margini. L'adozione di un sistema integrato di analisi implica una necessaria correlazione, sostanziale e formale, fra tutti gli strumenti citati. Ogni fase operativa del sistema informativo deve essere inter-connessa con la precedente e con la successiva.

I documenti *output* della programmazione devono poter "colloquiare" con stato patrimoniale e conto economico consuntivi, le riaggregazioni devono essere interrelate fra loro in senso sia formale che sostanziale ed infine, i micro-aggregati determinati nel corso dell'analisi aziendale devono, necessariamente, poter essere correlati sia con l'*output* della programmazione che con il risultato della consuntivazione valori.

**Tavola 10 - Rendiconto finanziario redatto nell'ambito di un sistema integrato di analisi/programmazione**

Descrizione operazioni	Fabbisogni	Fonti
Cash flow monetario in senso stretto (o flusso di cassa della gestione caratteristica)		
Gestione attivo a lungo termine materiale e immateriale		
•		
•		
Gestione finanziaria		
•		
•		
Gestione patrimoniale		
•		
•		
Gestione fondi rischi e oneri		
•		
•		
Gestione tributaria		
•		
Gestione non caratteristica per definizione		
•		
•		
Gestione TFR		
•		
•		
Gestione patrimonio netto e dividendi		
•		
•		
Delta cassa e banca attiva		

L'utilizzo di un sistema integrato di analisi consente di sviluppare uno strumento gestionale di studio, di consuntivazione dati e di programmazione contraddistinto da una sostanziale uniformità di lessico e di sostanza.

L'implementazione di un sistema integrato impedisce che a due dati concettualmente diversi venga attribuita una medesima denominazione o, di converso, che due aggregati sostanzialmente uguali abbiano qualificazioni terminologiche differenti.

L'analisi consuntiva deve formare un *continuum* con la fase di programmazione così come i risultati della programmazione devono presentare una stretta correlazione con l'*output* della consuntivazione. Solo agendo in questo modo è possibile creare un sistema di analisi veramente utile alle imprese. Un sistema cioè il cui impatto reddituale in termini di costi (diretti e indiretti) ha una ragion d'essere alla luce dei risultati "informativi e gestionali" conseguiti.

In questo contesto, il rendiconto finanziario è uno strumento indispensabile nell'ambito sia dell'analisi dei dati consuntivi al fine di comprendere il passato, sia dell'approfondimento dei valori programmati in modo da offrire ai *manager* piena consapevolezza di "dove sta andando l'impresa".

Il rendiconto civilistico, come si è già fatto notare, deve essere redatto in base al *format* previsto dall'OIC 10 "Rendiconto finanziario".

Nell'ambito del controllo di gestione invece, l'utilizzo di quella struttura è, meramente, facoltativa. Se infatti si ritiene che strutture formali differenti siano più confacenti alle esigenze delle imprese, il *controller* può imporre uno schema che ritiene maggiormente informativo a livello interno aziendale.

Secondo il parere di chi scrive, il *format* disciplinato dall'OIC 10, per i motivi sopra illustrati, se i dati sono utilizzati per gestire le imprese, appare limitatamente informativo. A livello interno aziendale si ritiene, pertanto, utile far riferimento ad un *format* diverso che consente di trarre più informazioni rispetto a quanto ritraibile dallo schema proposto dall'OIC 10 "Rendiconto finanziario".

Se l'azienda aderisce all'opinione della necessità che il sistema informativo sia attuato secondo un'ottica integrata, è necessario che la struttura del rendiconto sia tale da possedere caratteristiche peculiari che lo rendano compatibile con tutti i dati e i *format* caratterizzanti il sistema integrato.

Qualora si opti per una simile decisione, che, a parere di chi scrive, comporta un sensibile incremento di efficacia ed efficienza del sistema informativo complessivo, il *format* del rendiconto dovrebbe essere contraddistinto dalla struttura prevista dalla [Tavola 10](#).

Tale struttura, parzialmente diversa da quanto imposto dall'OIC 10 e quindi, causa rinvio ai principi contabili, da quanto previsto dall'art. 2425-ter del Codice civile, appare più consona ai fini informativi interni aziendali. Si auspica pertanto che, a fronte dell'osservanza della legislazione civile, vi sia un'apertura mentale in chi gestisce il sistema informativo aziendale, che consenta di divulgare i dati utilizzati dai vari *manager* secondo *format* anche diversi da quanto imposto dal legislatore. Solo in questo modo, il sistema informativo integrato potrà sviluppare tutte le sue potenzialità di comunicazione dati nei confronti degli utenti delle varie informazioni *output* del sistema.