

#14 | ottobre 2025

# Fare Network<sup>®</sup>

## PROFESSIONISTI E IMPRESE

Inserito promozionale

### Sommario

GRUPPO **24ORE**

## 01

### Editoriale

- 3 Eredità e Futuro

## 02

### Primo Piano

- 4 Il nuovo leader  
è architetto di relazioni
- 7 Aggregarsi per non  
scompare: la nuova strategia delle  
imprese italiane
- 8 La regia *invisibile*  
della crescita aziendale

## 03

### Scenari e prospettive

- 10 Distretti industriali: filiere territoriali, motori di competitività globale
- 12 Come il TCF cambia il rapporto con il fisco
- 12 Noleggio a lungo termine: cresce il mercato grazie al Consulente su misura
- 13 MiFID II, la trasparenza tradita: quando i costi restano nascosti ai risparmiatori
- 13 Uscita su misura dal mondo del lavoro

## 04

### Voce alle imprese

- 14 Dai polimeri al legno.  
L'eccellenza sostenibile parla italiano
- GEO – Gruppo Europeo di Ortodonzia
  - Eurosud Cataldi

## 05

### Governance e strategie

- 16 Green jobs che coltivano il cambiamento
- 17 Riorganizzare per competere: un nuovo volto per gli studi legali
- 18 Il costo dell'inerzia digitale tra dati rubati e aziende bloccate
- 21 Il contributo del Digital Twin al ciclo di vita dell'edificio

## 06

### Community

- 23 Due Partner tra i protagonisti dell'Iniziativa "Opinion Reader"
- 25 Con gli imprenditori si completa la community fondata sul "Get by Giving"

## 07

### Il Sole 24 Ore in breve

- 25 160 anni di storia de Il Sole 24 Ore, un futuro tutto da scrivere

# La regia invisibile della crescita aziendale

In un contesto caratterizzato da complessità normativa, volatilità dei mercati, minore redditività e crescenti difficoltà di accesso al credito, le aziende sono chiamate a dotarsi di sistemi avanzati per governare i rischi e - se possibile - trasformarli in opportunità. Pianificazione, analisi finanziaria e risk management diventano pilastri di una governance moderna che coniughi programmazione, innovazione e controllo. «Pensare in positivo» e agire in modo strategico diventano così i connotati di un «modello» di amministrazione aziendale che utilizza la pianificazione come strumento di governo, consentendo alle imprese di anticipare scenari, controllare la liquidità, migliorare i rapporti con banche e stakeholder, e prevenire situazioni di crisi.

Le attività in ambito Financial Planning and Analysis (FP&A) e la gestione del rischio non possono più essere considerati strumenti riservati a grandi gruppi industriali o società quotate, ma tasselli ormai indispensabili per la sopravvivenza e la crescita, anche per le PMI che caratterizzano il tessuto produttivo italiano e che si trovano ad affrontare sfide inedite: supply chain incerte, variabili geopolitiche e normative che impongono assetti organizzativi adeguati per garantire continuità aziendale. In quest'ottica, rappresenta un fattore cruciale affidarsi a professionisti capaci di integrare competenze diverse e trasformare i numeri in visione, partner strategici in grado di tradurre i dati in decisioni e azioni concrete, favorendo la crescita sostenibile delle aziende: dalle certificazioni del sistema di gestione alla business intelligence, dalle metodologie di risk management all'attività delle fiduciarie. «Parliamo di rischi sostenibili - spiega **Domenico Bracone**, presidente esecutivo di **Fox & Patton Co.K.** (corporate knowledge) società con base a Torino specializzata nella conoscenza delle imprese per la migliore gestione economico-finanziaria e patrimoniale ed adeguati assetti organizzativi - ovvero quelli che possono essere assunti dall'impresa per perseguire obiettivi strategici, purché siano governati. Ci sono, infatti, rischi spericolati, ragionati, sostenibili e condivisibili: il punto non è evitarli, ma gestirli attraverso metodi, processi e procedure. È finita l'epoca dell'«uomo solo al comando» o di approcci come «si è sempre fatto così». Oggi serve un sistema di gestione evoluto, certificabile e condiviso con tutti gli stakeholder».

La crescente importanza di FP&A e risk management deriva da due spinte convergenti, osserva il professionista. Da un lato, «la fragilità strutturale di molte PMI, spesso prive di sistemi organizzativi solidi, costrette a fronteggiare crisi di liquidità e variabili di mercato». Dall'altro, il legislatore ha introdotto obblighi più stringenti sulla solidità organizzativa e finanziaria, come il Dlg. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa) e il succes-



sivo Dlg. 83/2022, che richiedono assetti adeguati per garantire la continuità aziendale. In questo quadro, il ruolo dei professionisti è centrale: «Il consulente specializzato non è più un semplice fornitore di dati, ma un interprete capace di tradurre le informazioni in decisioni operative e sostenibili. Il suo compito è prevenire la crisi, rafforzare la resilienza e accompagnare la crescita».

Molte PMI ritengono ancora che una pianificazione finanziaria strutturata sia prerogativa delle grandi imprese, «ma è una visione superata: oggi, con strumenti digitali accessibili e modelli certificati, anche realtà di dimensioni contenute possono avvalersi di un approccio strategico. Affiancarsi a un esperto in FP&A o risk management significa beneficiare di vantaggi concreti: maggiore controllo dei flussi di cassa, riduzione dei tempi di incasso, gestione proattiva del rischio credito e miglioramento del rating bancario».

Non parliamo di teoria, ma di strumenti pratici - rimarca Bracone -, a partire dalla certificazione del sistema di gestione EFRMS 14:2019 Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, e Adeguati Assetti Organizzativi - di cui Fox e Patton è lo scheme owner con accreditamento da parte di Accredia (circolare n. 22/2024) - e con il supporto operativo di piattaforme digitali come Bussola d'Impresa, che consente analisi forward looking e reporting certificato con tempi certi. «Il risultato è un assetto organizzativo solido, visibile persino sulla visura camerale e quindi spendibile come reputation in operazioni di M&A, passaggi generazionali o trattative con gli investitori».

Fondamentale è anche l'apporto della business intelligence, conclude il presidente esecutivo - che consente di classificare i portafogli clienti e fornitori, applicare logiche di Know Your Customer (Kyc) o definire limiti di fido coerenti. Non solo per le imprese high-tech: anche aziende tradizionali possono beneficiare di strumenti semplici ma efficaci». Negli ultimi anni sia il risk management sia l'FP&A «hanno visto crescere il loro peso nei processi decisionali grazie a due fattori: la pressione economico-finanziaria e l'innovazione tecnologica», osserva **Anastasia Aleksenko**, commercialista e fondatrice di **FinDep Consult**, boutique di consulenza in accounting & finance che affianca PMI e start-up nei

processi di strutturazione e crescita, offrendo soluzioni di Financial Planning and Analysis, controllo di gestione e integrazione post-acquisizione. «Analisi e pianificazione - prosegue - non sono un esercizio contabile, ma funzioni che integrano dati finanziari e non finanziari per trasformarli in scenari e decisioni rapide, data-driven, vicine al business». La trasformazione è evidente: ciò che prima era considerato un costo oggi - aggiunge - «si rivela un investimento imprescindibile, anche per le PMI italiane, molte delle quali di natura familiare e con governance tradizionale, che stanno vivendo un cambio di paradigma. E che spesso sono state protagoniste di acquisizioni da parte di gruppi esteri. Ci si chiede, allora: perché non sviluppare internamente una gestione capace di valorizzarle subito, invece di attendere che un acquirente ne riconosca il potenziale?». Il valore della consulenza, in questo quadro, è decisivo e si manifesta soprattutto nella capacità di introdurre metodi e strumenti difficilmente replicabili internamente. «Nel risk management - spiega la commercialista - la conoscenza di metodologie internazionali permette di classificare i rischi di credito in modo sistematico e implementare rapidamente processi di controllo. L'FP&A, invece, richiede vicinanza al business: spesso è necessario costruire la funzione da zero, formare il team e accompagnarlo verso l'autonomia». Determinante è la diffusione di strumenti di business intelligence: piattaforme come, ad esempio, Power BI o Tableau, oggi accessibili anche in cloud, consentono di raccogliere dati dai diversi moduli di un'azienda (finanza, risorse umane, produzione, vendite, supply chain) e trasformarli in insight immediati. «Così si riduce il rischio di errore e si permette di decidere su basi concrete, non più solo per istinto». Il professionista, dunque, «non è solo «custode dei numeri», ma diventa partner strategico». Deve possedere competenze trasversali - comunicazione, pensiero critico, intelligenza emotiva - e inserirsi in reti multidisciplinari, che integrino conoscenze legali, fiscali, tecnologiche, finanziarie. «Le sfide sono troppo complesse per essere affrontate da soli - chiude Aleksenko -. Il consulente che sa inserirsi in un ecosistema più ampio diventa un supporto alla crescita». Infine, un messaggio chiave: «Se

partiamo dall'idea della crisi, reagiamo. Se invece pensiamo in positivo, costruiamo sistemi di pianificazione che preven- gono criticità e permettono di crescere con solidità. Questo è un approccio più proattivo e produttivo».

Anche **Giorgio Romano**, commercialista e amministratore delegato di **Lumina Fiduciaria**, società fiduciaria e di revisione con sedi a Torino e Milano, sottolinea come FP&A e risk management non siano più opzionali, e «siano entrati stabilmente nella cassetta degli attrezzi delle imprese, anche di medie dimensioni. Ma affinché producano risultati concreti, occorre affiancare al classico controllo di gestione strumenti e metodologie che permettano di gestire i rischi fiscali e operativi. È qui che una fiduciaria, in specifiche operazioni, può giocare un ruolo complementare e, in molti casi, determinante».

Nella pratica, afferma il professionista, «molte imprese coinvolte in operazioni straordinarie si rivolgono alla fiduciaria attraverso i propri consulenti: avvocati e commercialisti, al fine di poter utilizzare strumenti giuridici specifici come il mandato fiduciario o il contratto di escrow, che consentono di gestire flussi e garantire le parti in presenza di rischi individuati». La fiduciaria agisce «come terza parte garante in transazioni commerciali ed operazioni straordinarie, azzerando i rischi di inadempimento. Nel caso delle start-up innovative, ad esempio, può fungere da veicolo per gli investitori, tutelando in caso di fallimento del progetto. Nelle compravendite, invece, l'escrow tutela entrambe le parti da potenziali inadempienze».

La società fiduciaria - precisa Romano - «è complementare al servizio degli altri professionisti. Non sostituisce, ma completa. Dove il consulente individua il rischio, la fiduciaria costruisce lo strumento per gestirlo, mettendo a disposizione competenze giuridiche e finanziarie specifiche». Un altro ambito strategico - connesso alle attività FP&A - riguarda le asseverazioni dei Piani Economici e Finanziari, obbligatorie per i project financing. «Quando un'impresa presenta un PEF non basta che i numeri siano solidi: «serve una certificazione che ne attesti sostenibilità e corretta valutazione dei rischi. Tale garanzia è cruciale non solo per la normativa, ma per assicurare trasparenza e credibilità verso partner e stakeholder». La logica è sempre quella del network: «ingegneri che redigono il progetto, commercialisti che elaborano il business plan, la fiduciaria che certifica la coerenza complessiva». Romano richiama, infine, la funzione della business intelligence come strumento di supporto, sottolineando però come «la tecnologia da sola non basti: serve un interprete che sappia tradurre i dati in decisioni operative. Perché un conto è avere i numeri, un altro è capire cosa farne». (® Riproduzione riservata) 