



**CONFINDUSTRIA BELLUNO DOLOMITI
SEMINARIO 12/09/2023**

Relatore:

Dott. Stefano Costa

stefano.costa@dfbassociati.it

Via Maggiore G. Piovesana 115 - CONEGLIANO (TV)

Tel. 043834145 Fax. 043832431

www.dfbassociati.it



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

ADEMPIMENTI E OPPORTUNITA'



ADEGUATI ASSETTI AZIENDALI

Disposizione presente nell'ordinamento già dal 2003 con la riforma del diritto societario per le SpA e ne TUF per le società quotate

Art. 2381 c.c.: [il CdA] ...sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

Art. 2403 c.c.: «Il collegio sindacale vigila ... sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento...»



ADEGUATI ASSETTI AZIENDALI

ART. 2086 c.c.: «l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni d'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale

ADEGUATI ASSETTI – Art. 3 D.Lgs n.14/2019

LE MISURE E
GLI ASSETTI
DEVONO
CONSENTIRE
DI

- PREVEDERE TEMPESTIVAMENTE L'EMERSIONE DELLA CRISI D'IMPRESA;
- RILEVARE EVENTUALI **SQUILIBRI DI CARATTERE PATRIMONIALE O ECONOMICO-FINANZIARIO**
- VERIFICARE SOSTENIBILITA' DEI DEBITI E LA CONTINUITA' AZIENDALE PER I **12 MESI** SUCCESSIVI;
- RILEVARE I **SEGNALI DI CRISI D'IMPRESA**;
- RICAVARE LE INFORMAZIONI NECESSARIE ALLA **CHECK-LIST** E AL **TEST PRATICO** PREDISPOSTO SULLA PIATTAFORMA DELLE CCIAA

<https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/#/home>

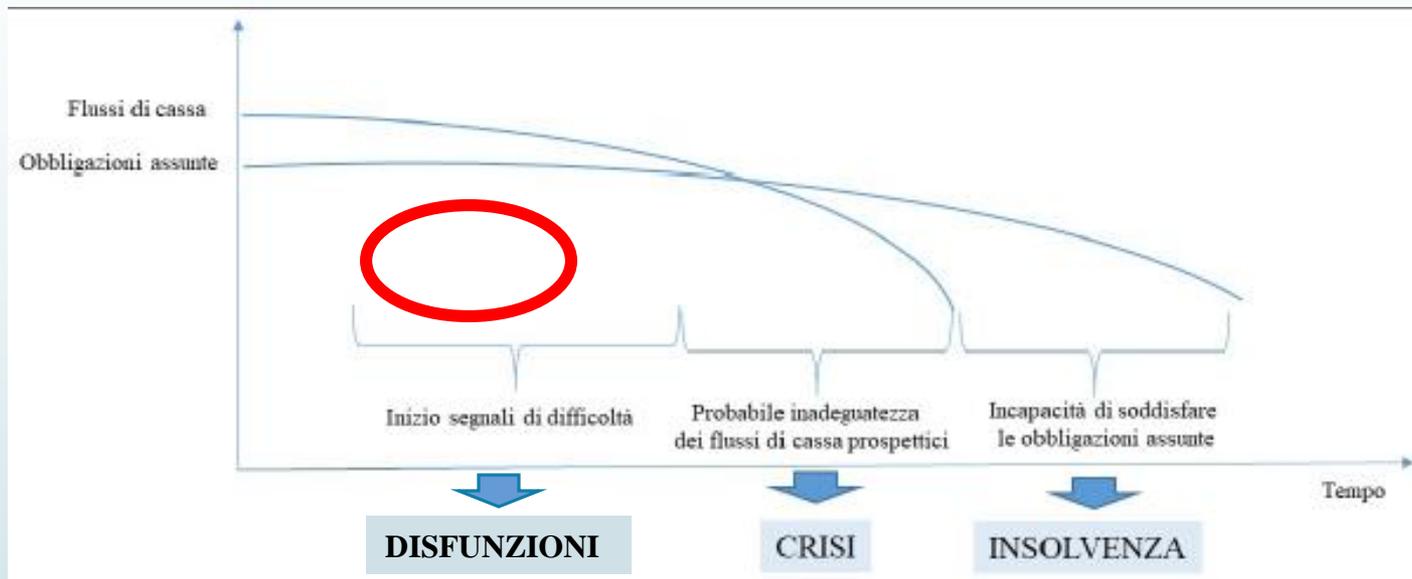


ADEGUATI ASSETTI

OBIETTIVI

- Approntare procedure efficaci ed efficienti nella **gestione dei rischi** e nel **sistema di controllo interno**;
- Completezza , tempestività e attendibilità dei flussi informativi tra le funzioni della società;
- Individuare indici e parametri che consentano di individuare **segnali di allarme**

ADEGUATI ASSETTI





ADEGUATI ASSETTI

CRISI D'IMPRESA

- DEFINIZIONE: «lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi»

INSOLVENZA

- DEFINIZIONE: «lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti continui i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni»



ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI AZIENDALI

E' utopistico pensare che l'impresa sia costantemente in equilibrio pertanto le **disfunzioni** sono un fenomeno che fa parte dell'andamento **fisiologico** dell'impresa.

La **crisi** invece è un fenomeno **patologico**.

L'incapacità dell'impresa di reagire in modo adeguato alle disfunzioni è causa del processo di crisi.

In linea di massima, la crisi è insita nel *Business Model* (scelte aziendali circa la natura dei ricavi, struttura dei costi, cosa fare/acquistare, come realizzare un profitto) e nel *Management Model* (coordinamento delle attività, definizione di obiettivi, motivazione degli sforzi, modo di approcciare il processo decisionale).

Fonte: Birkinshaw J., Ansari S. «Understanding Management Models: Going Beyond «What and Why» to «How» Works Gets Done in Organizations», aprile 2016.



ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI da mancata correlazione-coordinazione tra scelte di **investimento, finanziamento e obiettivi economici**

- Errori mix investimenti, avvio fasi di sviluppo non supportate adeguatamente dal punto di vista finanziario;
- Crescita eccessiva, non pianificata, non supportata da adeguate risorse;
- Eccessi di potenzialità organizzative e capacità produttiva;
- Eccessivo *leverage*, mancanza della correlazione temporale tra fonti e impieghi



ANALISI BILANCIO

Eq. Economico: produrre reddito sufficiente nel lungo periodo;

Eq. Finanziario-patrimoniale: 1) equilibrio tra investimenti e finanziamento; 2) pareggio tra entrate e uscite (equilibrio monetario)

ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI e squilibrio finanziario-patrimoniale. Capitale circolante netto negativo

Regola aziendale: ogni investimento è finanziato con capitali disponibili per almeno un periodo pari a quello dell'attività stessa.
Esempio: rimanenze con apertura credito c/c, attrezzatura con mutuo chirografario, fabbricati con mutuo ipotecario.

Immobilizzazioni	Capitale netto
	Debiti a lunga scadenza
Attivo circolante	Debiti a breve scadenza

Condizione minima di equilibrio

Fonte: Nicolò Castello «Assetto organizzativi, prognosi e gestione della crisi d'impresa, Eutekne S.p.A. 2023

ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI e squilibrio finanziario-patrimoniale. Capitale circolante netto negativo

Squilibrio: CCN = Attivo circolante - debiti a breve < 0

Immobilizzazioni	Capitale netto
	Debiti a lunga scadenza
Attivo circolante	Debiti a breve scadenza

CCN < 0 e immobilizzazioni finanziate prevalentemente con i debiti a breve scadenza

- CCN negativo è un indicatore di rischio e del venir meno della continuità (ISA Italia 570)
- Eccessiva dipendenza da prestiti a breve per finanziare attività a lungo (ISA Italia 570)
- **Possibile soluzione: consolidamento del debito e/o trasformazione in debiti a lungo**

Fonte: Nicolò Castello «Assetto organizzativi, prognosi e gestione della crisi d'impresa, Eutekne S.p.A. 2023

ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI e squilibrio finanziario-patrimoniale. Capitale circolante netto negativo

Con CCN POSITIVO, c'è da verificare il margine di tesoreria (MT) e il margine di struttura (MS)

$MT = (Cassa + crediti a breve scadenza) - Debiti a breve scadenza$
Se negativo, liquidità immediate e differite (cassa + crediti) incapaci di fronteggiare le esigenze di rimborso corrente

Immobilizzazioni	Capitale netto
	Debiti a lunga scadenza
Materiali in scorta	Debiti a breve scadenza
Cassa + crediti a breve scadenza	

Fonte: Nicolò Castello «Assetto organizzativi, prognosi e gestione della crisi d'impresa, Eutekne S.p.A. 2023

ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI e squilibrio finanziario-patrimoniale. Capitale circolante netto negativo

$MS = \text{Capitale netto} - \text{Immobilizzazioni}$

Positivo è fatto teorico.

E' opportuno evitare rapporto

Capitale Netto/Tot. Attività inadeguato $< 0,2$

Immobilizzazioni	Capitale netto
	Debiti a lunga scadenza
Attivo circolante	Debiti a breve scadenza

CCN negativo, eccessiva dip.za da prestiti a BT per finanziare attività a LT ed un **eccessivo** rapporto di **indebitamento** >>> dubbio riguardo la **continuità aziendale**

Fonte: Nicolò Castello «Assetto organizzativi, prognosi e gestione della crisi d'impresa, Eutekne S.p.A. 2023



ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI da mancata correlazione-coordinazione tra **scelte di natura commerciale e l'ambiente**

- Errori strategici sui segmenti da servire (ad esempio realizzare vino del settore «degustation» proponendolo ai *discount* ;
- Errori sul canale di vendita (produzione elevata di bottiglie proponendole direttamente ai ristoranti);
- Errori nelle strategie di prezzo e nel posizionamento del prodotto;
- Errori nella determinazione del prezzo e/o mancanza di un'analisi per la determinazione del prezzo



- Analisi clientela per determinare la segmentazione ;
- Decidere su quali clienti investire;
- Previsioni di risorse da investire nelle leve marketing (agenti, fiere B2B, sconti omaggi etc);
- Predisposizione Conto economico di cliente...

ADEGUATI ASSETTI

DISFUNZIONI da **interruzione dei nessi** di correlazione e coordinamento **fra le singole componenti del sistema aziendale**

- **Bassa managerialità** e scarsa formalizzazione dei ruoli interni (fonte da un'indagine statistica della Fondazione Nazionale Commercialisti del 2015);
- Mancata adozione di adeguati assetti organizzativi e conseguente carenze direttive e procedure atte a «garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità»;
- Mancanza di un processo di scambio di informazioni tra i *managers* funzionali;



- **Necessità di un CFO** in grado di misurare gli effetti economico-finanziari delle decisioni strategiche degli altri *managers funzionali* e del *board aziendale*;
- Necessità di adottare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili:
 - Strumenti di gestione e prevenzione flussi di cassa e dell'equilibrio economico-finanziario;
 - Gestione e misurazione dei rischi
 - Organizzazione aziendale

art. 2086 c.c.

art. 3, D.Lgs. 14/0219



Azione di responsabilità

- ✓ **Art. 2392 c.c. Responsabilità verso la società** – «...sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei loro doveri...»
- ✓ **Art. 2393 c.c. Azione sociale di responsabilità** – «...La deliberazione dell'azione di responsabilità importa la revoca dall'ufficio degli amministratori contro cui è proposta»
- ✓ **Art. 2393 bis – Azione sociale di responsabilità esercitata dai soci** –
- ✓ **Art. 2394 – Responsabilità verso i creditori sociali** – «Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti la conservazioni e l'integrità del patrimonio sociale»
- ✓ **Art. 2394 bis – Azioni di responsabilità nelle procedure concorsuali**
- ✓ **Art. 2395 – Azione individuale del socio e del terzo** – «...diritto al risarcimento del danno che sono stati direttamente danneggiati da atti colposi o dolosi degli amministratori»
- ✓ **Art. 2409 – Denuncia al tribunale** – Se vi è fondato motivo che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società...i soci che rappresentano il decimo del capitale sociale...possono denunciare i fatti al tribunale....Il tribunale...può ordinare l'ispezione dell'amministrazione della società...Se le violazioni denunciate sussistono...il tribunale può disporre gli opportuni provvedimenti...nei casi più gravi può revocare gli amministratori...e nominare un amministratore giudiziario



Responsabilità degli amministratori

- ✓ Verificatosi un danno in seguito a una decisione dell'organo amministrativo



- ✓ Contestazione giudice **mancata adozione** delle misure organizzative
- ✓ Contestazione giudice **inadeguatezza**. Su tale punto la dottrina ha espresso posizioni diverse propendendo per un'accezione non rigida di «adeguato». In sostanza, è probabile che la giurisprudenza si soffermerà nell'analisi di nesso causale tra danno subito e assetti organizzativi e dalla verifica che esso non si sarebbe prodotto in presenza di assetti «adeguati».
- ✓ **Sicura rilevanza** capacità di rilevare l'insolvenza prospettica



Tribunale Cagliari - Decreto 19/01/2022

- ✓ Il Tribunale di Cagliari ha ordinato all'organo amministrativo di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, nominando un amministratore giudiziario chiamato a verificarne l'operato.
- ✓ L'ispettore riscontrava carenze riguardo l'assetto organizzativo e amministrativo/contabile:
 - **Assetto organizzativo:**
 - ❖ Assenza di un organigramma completo e aggiornato e di un mansionario;
 - ❖ Eccessiva polarizzazione in capo a una o a poche persone delle informazioni vitali per l'ordinaria gestione aziendale (ufficio amministrativo);
 - ❖ Assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali;
 - **Assetto amministrativo**
 - ❖ Mancata redazione di un budget di tesoreria, di strumenti di natura previsionale, di una situazione finanziaria giornaliera, di un piano industriale e di strumenti di reporting;
 - **Assetto contabile**
 - ❖ Tenuta della contabilità secondo modalità che non consentono il rispetto dei termini di formazione del progetto di bilancio e dell'informativa ai sindaci;
 - ❖ Assenza di una procedura formalizzata per il monitoraggio dei crediti da incassare;
 - ❖ Analisi di bilancio operata ai soli fini della redazione della relazione sulla gestione;
 - ❖ Mancanza di un rendiconto finanziario.



Tribunale Cagliari - Decreto 19/01/2022

- ✓ Secondo il decreto del Tribunale il dovere di dotare la società di adeguati assetti in chiave di preventiva emersione della crisi e della perdita della continuità sia fattispecie (quasi) più grave per le imprese in situazione di equilibrio rispetto a quelle ormai in crisi

ALTRE SENTENZE

- Tribunale di Catania – Sentenza del 8.2.2023

«La mancata predisposizione di adeguati assetti costituisce **una grave irregolarità denunciabile al Tribunale ex art. 2409 c.c.** [soci 1/10 del CS ndr], in quanto foriera di pregiudizi per la società e per i relativi creditori, e sufficiente a giustificare la **revoca dell'organo** amministrativo e la sua sostituzione con un amministratore giudiziario. La mancata adozione di adeguati assetti costituisce, di per sé, grave atto di *mala gestio*.

- Tribunale Roma Sentenza del 24/9/2020
- Tribunale di Milano Sentenza del 3.12.2019



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Cosa sono

Sistema di funzionigramma e di organigramma: I) il complesso di direttive e procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità; II) complesso procedurale di controllo; III) flussi informativi attendibili tra organi e funzioni aziendali. *(Fonte – Norme di comportamento del collegio sindacale in società non quotate, 3.5, 3.6 e 3.7)*



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Adeguatezza

In relazione alle dimensioni e alla complessità della società:

- Dia evidenza dell'organizzazione gerarchica;
- Organigramma con identificazione delle funzioni, compiti e resp.tà;
- Dia evidenza dell'attività da parte dell'AD nonché di altri soggetti delegati;
- Procedure che assicurino efficienza ed efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo;
- Procedure che assicurino la presenza del personale con adeguata professionalità e competenze a svolgere le funzioni assegnate;
- Preveda chiare direttive e procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione.

Per la giurisprudenza l'adeguatezza implica anche un'organizzazione che sia in grado di «adeguarsi» all'andamento dell'attività di impresa e alle variazioni del rischio

Con l'entrata del Codice della crisi, la struttura organizzativa diviene lo strumento attraverso il quale la percezione della crisi arriva agli organi societari



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Inadeguatezza

Tribunale Cagliari del 19 gennaio 2022:

- Assenza di un mansionario;
- Inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
- Assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Procedure

I) Analisi del modello di business:

Per cosa è pagata l'impresa?

Quali sono gli obiettivi e le strategie?

- *Analisi dei fattori esterni con cui definire minacce ed opportunità (clienti, fornitori, leggi, regolamenti, concorrenti, tecnologia di settore, intermediari commerciali etc);*
- *Analisi dei fattori interni per stabilire i punti di forza e di debolezza (portafoglio prodotti, utilizzo efficiente dei fattori produttivi)*

ADEGUATI ASSETTI

ANALISI SWOT DI AMAZON

<p><u>PUNTI DI FORZA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Struttura a basso costo• Ampia selezione di merchandise• Elevato numero di venditori di terze parti• È cresciuta più rapidamente dell'intero mercato ecommerce degli USA• Clienti soddisfatti – incentrata sul cliente• Struttura solida e tasche profonde• Rete di consegne efficiente• Strategia GLOCAL• Acquisizioni• Collaborazioni con i servizi postali Indiani del settore pubblico	<p><u>DEBOLEZZE</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Margini in riduzione• Debito elevato• Prodotti scadenti• Modelli di business a zero margine• Costo crescente delle spedizioni gratuite• Nessuna presenza off-line• È entrata tardi nei mercati emergenti di India e Cina
<p><u>OPPORTUNITÁ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Aprire più sedi nei mercati emergenti• Apertura di negozi fisici• Introduzione di più prodotti sotto il brand personale• Più acquisizioni• Sforzi per migliorare i servizi IT relativi all'ecommerce e alla gestione della catena di rifornimento	<p><u>MINACCE</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Barriere dell'industria• Competizione locale• Denunce da inserzionisti e competitor• Furto di identità e hacking• Regolamenti governativi• Minaccia per Kindle – ebook gratuiti



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Procedure

II) Analisi del modello gestionale :

Ciò che serve per trasformare in operatività quanto indicato nel modello di *business*

- Regole di condotta dell'attività gestionale >>> processi e procedure che l'impresa deve adottare;
- Strumenti di analisi dei fatti aziendali >>> ERP, strumenti di analisi di bilancio, di *business intelligence*;
- Sistema informativo adeguato affinché i dati raccolti diventino informazioni utili per il soggetto decisore, in grado di veicolare le informazioni a prescindere dall'area funzionale o dal livello gerarchico.



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Procedure

III) Assetti organizzativi :

- Struttura organizzativa:
 - ORGANIGRAMMA deve fornire la gerarchia dei ruoli con riferimento agli organi volitivi, di controllo, di line etc.;
 - FUNZIONIGRAMMA per migliorare il coordinamento tra le unità in cui si svolgono attività tra loro omogenee
 - MANSIONARI, specifici compiti assegnati a ciascun membro dell'unità organizzativa
 - NORME PROCEDURALI, attività da effettuare al verificarsi di situazioni specifiche



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Procedure

III) Assetti organizzativi :

- Leadership :
 - AUTORITARIA (*top down*) – accentrimento dei poteri nelle mani di pochi soggetti, ricorso occasionale alla delega e direzione e controllo dell'attività svolta dai membri dell'organizzazione impegnati a livelli operativi;
 - PARTECIPATIVA (*bottom up*) – dialogo tra i livelli gerarchici inferiori e l'alta direzione, maggior ricorso alla delega;
 - ANALISI DELEGHE: bilanciamento, in base alla posizione gerarchica, del grado di responsabilità per gli obiettivi e i compiti ad esso assegnati, rispetto alle leve decisionali di cui il medesimo può disporre

ASSETTI ORGANIZZATIVI

Procedure

III) Assetti organizzativi :

- Sistemi operativi:
 - SISTEMI DI PIANIFICAZIONE ed i SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO per la definizione di obiettivi e strategie B,M,L periodo;
 - SISTEMI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE per migliorare l'attività di ricerca, addestramento, valutare le prestazioni, avanzamenti di carriera;
 - SISTEMI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO monitorare rischi aziendali economico-aziendali, ambientali organizz personale;
 - SISTEMI INFORMATIVI per rendere agevoli e rapide l'elaborazione e la diffusione delle info ai decisori



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI AMMINISTRATIVI

Cosa sono

Sistemi che garantiscano un processo decisionale ed un'operatività gestoria all'insegna della PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE e CONTROLLO.

Si sostanziano in:

PIANO INDUSTRIALE (*Business Plan*)

PIANI OPERATIVI (*Budget*)

ATTIVITA' DI CONTROLLO (*Reporting*)



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI AMMINISTRATIVI

PIANO INDUSTRIALE (*Business Plan*)

Piano almeno triennale che si compone di un

Piano economico: stabilisce in via preventiva l'ammontare dei ricavi e dei costi generati dalla gestione futura. Valutazione del potenziale collocamento dei beni e servizi sul mercato di riferimento. Necessaria un'analisi di mercato.

Piano degli investimenti (Capex): previsione dei fattori produttivi durevoli necessari alla realizzazione del progetto d'impresa. Importante valutare il costo e il rendimento di ciascun investimento. Decisione di *make or buy*

Piano finanziario: quantifica il fabbisogno dei mezzi finanziari per la copertura degli investimenti necessari alla realizzazione del progetto d'impresa. Vanno valutati i tempi di incasso dei ricavi e di pagamento dei fattori produttivi operativi.



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI AMMINISTRATIVI

PIANO OPERATIVO (*Budget*)

Piano contabile e gestionale annuale che traccia il percorso strategico per il raggiungimento di determinati obiettivi con l'assegnazione degli stessi ai soggetti a capo delle differenti aree aziendali.

ATTIVITA' DI CONTROLLO (*Reporting*): verifica se gli obiettivi indicati nel budget siano o meno raggiunti e determina quali potrebbero essere le motivazioni alla base degli scostamenti (variabili non preventivabili, errori di valutazione, errori nella gestione)



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI CONTABILI

Cosa sono

Strumenti contabili diagnostici, in un'ottica consuntiva e previsionale, in grado di alimentare il sistema informativo e di segnalare con immediatezza una qualunque situazione di disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario, aderente altresì a quanto previsto dall'art. 3 del CCI.

Si sostanziano in:

BILANCIO D'ESERCIZIO (annuale e infrannuale)

BILANCIO GESTIONALE (annuale e infrannuale)

BILANCIO PREVISIONALE



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI CONTABILI

Bilancio d'esercizio

- studio del piano dei conti;
- analisi del fascicolo di bilancio da intendersi come tutta la documentazione a corredo;
- riclassificazione dello SP e CE da elaborare a seconda del flusso informativo e degli indicatori che si vogliono sapere;
- determinazione e coordinamento degli indicatori e indici di bilancio espressi dallo SP e CE;
- determinazione dei flussi finanziari;
- determinazione della PFN

Attività fondamentale per essere ottemperanti a quanto richiesto dal CCI



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI CONTABILI

Bilancio gestionale

Bilancio il cui fine ultimo è acquisire informazioni utili al controllo dei ricavi, dei costi e dei margini, redditività di una commessa, da un prodotto o da una famiglia di prodotti.

Viene approfondito quanto determinato con l'analisi di bilancio sfruttando la contabilità analitica.

Elaborazione di un piano dei conti per destinazione e non per natura (Ricavi Business Unit 1, Costi Business Unit 1)

Ad esempio riclassifica per la determinazione del Margine di contribuzione e del Punto di pareggio (*Break Even Point*)



ADEGUATI ASSETTI

ASSETTI CONTABILI

Bilancio previsionale

- Budget economico
- Budget patrimoniale
- Budget finanziario



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

I FASE - Analisi della situazione attuale attraverso liste di controllo

1. Check MODELLO DI BUSINESS
2. Check MODELLO GESTIONALE
3. Check ASSETTO ORGANIZZATIVO
4. Check ASSETTO AMMINISTRATIVO
5. Check ASSETTO CONTABILE
6. Check CONTINUITA' AZIENDALE



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

II FASE – Emersione punti critici e proposte per la compliance alle norme

Attraverso le liste di controllo potrebbero emergere delle criticità rispetto la norma codicistica e del CCI

Implementazione del sistema contabile

Supporto alla redazione di un budget economico-finanziario

Messa a punto dei processi interni per l'analisi di bilancio

Redazione o miglioramento dell'organigramma



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – Adozione di uno Report standard aderente alle previsioni del CCI

Al fine dell'adozione di assetti adeguati alla tempestiva emersione della crisi d'impresa, quindi dell'art. 3 del CCI, è opportuno avere un report standard da tenere monitorato e aggiornato in modo da poter sottoporre ai soggetti responsabili

ADEGUATI ASSETTI – Art. 3 D.Lgs n.14/2019

LE MISURE E
GLI ASSETTI
DEVONO
CONSENTIRE
DI

- PREVEDERE TEMPESTIVAMENTE L'EMERSIONE DELLA CRISI D'IMPRESA;
- RILEVARE EVENTUALI **SQUILIBRI DI CARATTERE PATRIMONIALE O ECONOMICO-FINANZIARIO**
- VERIFICARE SOSTENIBILITA' DEI DEBITI E LA CONTINUITA' AZIENDALE PER I **12 MESI** SUCCESSIVI;
- RILEVARE I **SEGNALI DI CRISI D'IMPRESA**;
- RICAVARE LE INFORMAZIONI NECESSARIE ALLA **CHECK-LIST** E AL **TEST PRATICO** PREDISPOSTO SULLA PIATTAFORMA DELLE CCIAA

<https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/#/home>

Sostenibilita' dei debiti

DEBITI
FINANZIARI/EBITDA
(o FCFO)

- Esprime il numero di anni in cui la società è in grado di rimborsare i debiti finanziari attraverso la generazione di flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa. Qualora il numero di anni fosse inferiore al periodo della durata residua dell'indebitamento potrebbe esserci uno squilibrio finanziario.

*Debt Service Cover
Ratio (DSCR)*

- Totale entrate nei 12 mesi di disponibilità liquide previste al netto delle uscite (senza considerare i rimborsi di debiti finanziari) / (uscite per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori)
- Deve essere maggiore **>1**

DSCR

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	-----	Totale (gennaio dicembre)
Saldo Cassa e Banca Iniziale	40.000	40.000	13.000	12.000	25.000	27.300			
Incassi da clienti	50.000	20.000	60.000	45.000	50.000	55.000			
Altri incassi	3.000	-	-	6.000	-	-			
Totale Entrate attività operativa (A)	53.000	20.000	60.000	51.000	50.000	55.000	289.000
Pagamenti fornitori per acquisti	35.000	35.000	35.000	24.000	24.000	26.000			
Pagamenti fornitori per servizi	8.000	2.000	-	4.000	2.000	5.300			
Pagamenti spese del personale	-	-	-	-	-	-			
Altri pagamenti	-	-	11.000	-	5.000	-			
Totale Uscite attività operativa	43.000	37.000	46.000	28.000	31.000	31.300	216.300
Flusso attività operativa	10.000	-17.000	14.000	23.000	19.000	23.700	72.700
Investimenti	-	-	5.000	-	6.700	-			11.700
Pagamento quota capitale	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000			54.000
Pagamento interessi	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000			6.000
Totale Uscite (B)	53.000	47.000	61.000	38.000	47.700	41.300			288.000
Flusso Finanziario (A)-(B)	-	-27.000	-1.000	13.000	2.300	13.700			
Saldo Banche	40.000	13.000	12.000	25.000	27.300	41.000			

$$DSCR = 1,0166$$

Pari al flusso di cassa operativo al netto degli investimenti (72.700-11.700) e il rimborso del mutuo e degli oneri finanziari (54.000 + 6000)

ADEGUATI ASSETTI

SEGNALI CRISI D'IMPRESA

- **Debiti retribuzioni** scadute da 30 gg pari $> \frac{1}{2}$ delle retribuzioni mensili;
- **Debiti fornitori** scaduti da 90 gg $>$ debiti fornitori non scaduti;
- **Esposizioni banche** e intermediari fin. scaduti da +60gg o superamento di qualsiasi affidamento + 60gg purché $> 5\%$ del totale esposizioni;
- **Debiti INPS** > 90 gg $> 30\%$ dovuti anno precedente e Euro 15 mila (5 mila per le imprese senza dipendenti o parasubordinati);
- **Debiti INAIL** > 90 gg $>$ Euro 5.000;
- **Debito IVA** scaduto da Li.Pe. $>$ Euro 5.000 e $\geq 10\%$ volume affari anno precedente o $>$ Euro 20.000;
- Debiti affidati **Riscossione** scaduti > 90 gg $>$ 500 mila società di capitali (200 mila società di persone o 100 mila ditte individuali);

ADEGUATI ASSETTI

Creditore pubblico	Segnalazione	Esposizione debitoria	Termine avviso	Tipologia di debito
INPS	ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali	per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, valore superiore al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000	entro 60 giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi	debiti accertati a decorrere dal 1° gennaio 2022
		per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, valore superiore all'importo di euro 5.000		
INAIL	ritardo di oltre 90 giorni nel versamento dei premi assicurativi scaduti e non versati	valore superiore ad euro 5.000	entro 60 giorni decorrenti dal superamento degli importi	debiti accertati a decorrere dal 15 luglio 2022
Agenzia delle Entrate	debito IVA scaduto e non versato risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all' art. 21-bis del DL 78/2010 conv. L. 122/2010	valore superiore ad euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno di imposta precedente. La segnalazione sarà, in ogni caso, inviata, quando il debito è superiore ad euro 20.000.	entro 150 giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni di cui all' art. 21-bis del DL 78/2010 conv. L. 122/2010	debiti risultanti dalle comunicazioni periodiche relative al secondo trimestre dell'anno 2022
Agenzia delle entrate-Riscossione	esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni	valore superiore ad euro 5.000	entro 60 giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento dei predetti importi	carichi affidati a decorrere dal 1° luglio 2022
		per le imprese individuali, valore superiore ad euro 100.000		
		per le società di persone, valore superiore ad euro 200.000		
		per le altre società, valore superiore ad euro 500.000		

PIANO OPERATIVO

III FASE – Adozione di uno Report standard aderente alle previsioni del CCI

1. Caricamento dei dati presenti nella Centrale Rischi della banca d'Italia al fine della verifica di tutti gli affidamenti concordati ed utilizzati ed eventuale rilevazione di sconfinamento;
2. Caricamento di almeno 2 bilanci (annuali o intermedi);
3. Elaborazione dei KPI;
4. Verifica dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario;
5. Verifica della sostenibilità del debito attuale (contabile) e prospettica (12 mesi);
6. Verifica dei segnali d'allarme di cui all'art. 3 del CCII;
7. Elaborazione del test pratico (se vi sono debiti scaduti);
8. Compilazione lista di controllo particolareggiata (dati già monitorati con le check list precedenti);
7. Redazione verbale CdA

ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – KPI EQUILIBRIO ECONOMICO

EQUILIBRIO ECONOMICO	31/12/2022	31/12/2021
Margini Economici		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.068.286,00 €	10.134.980,00 €
Valore della produzione	8.743.514,00 €	10.183.145,00 €
EBITDA	814.533,00 €	1.399.349,00 €
Risultato operativo (EBIT)	20.612,00 €	812.853,00 €
Risultato ante imposte (EBT)	658.629,00 €	1.112.322,00 €
Utile/Perdita d'esercizio	732.201,00 €	960.647,00 €
Indici di redditività		
redditività del Capitale Netto (ROE)	 3,09%	 5,39%
redditività del Capitale investito (ROI)	 0,08%	 3,21%
redditività delle Vendite (ROS)	 0,26%	 8,02%
Rotazione del capitale investito (ROT)	 0,31	 0,40

ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – KPI EQUILIBRIO PATRIMONIALE

EQUILIBRIO PATRIMONIALE	31/12/2022	31/12/2021
Margini patrimoniali		
Margine di Struttura	✓ 580.209,00 €	✓ 1.470.697,00 €
Patrimonio netto tangibile	✓ 15.836.452,00 €	✓ 15.308.994,00 €
Indici di solidità		
Copertura immobilizzazioni	✓ 1,10	✓ 1,18
Indipendenza finanziaria	✓ 0,72	✓ 0,71
Leverage	✓ 1,40	✓ 1,42
Rapporto indebitamento totale	✓ 0,40	✓ 0,42
Rapporto indebitamento (PFN/PN)	✓ 0,02	✓ 0,00

ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO



EQUILIBRIO FINANZIARIO	31/12/2022	31/12/2021
Margini finanziari		
Margine di Tesoreria	✓ 780.947,00 €	✓ 2.110.991,00 €
Margine di disponibilità (CCN)	✓ 1.834.291,00 €	✓ 2.929.899,00 €
Posizione finanziaria netta	308.459,00 €	-159.893,00 €
Indici di liquidità		
Quick Ratio (indice di liquidità primaria)	✓ 1,13	✓ 1,35
Current Ratio (indice di liquidità secondaria)	⚠ 1,30	⚠ 1,49
Indici di efficienza		
Durata media dei crediti	145,37	148,95
Durata media dei debiti	87,98	95,92
Durata media del magazzino	47,00	29,09
Durata ciclo operativo	104,39	82,12
Copertura finanziaria (sostenibilità debiti)		
EBIT/Oneri finanziari	✗ 0,68	✓ 50,55
MOL/PFN	✓ 199,23%	✓ 100,00%
OF/MOL	✓ 4,95%	✓ 1,15%
PFN/MOL	✓ 0,50	✓ 0,00
PFN/Ricavi	✓ 3,82%	✓ 0,00%

ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – Verifica sostenibilità del debito

Questo è una delle fasi principali in quanto risponde alle previsioni esplicite del CCI di prevedere i flussi di cassa dei prossimi 12 mesi

Fondamentale redigere un budget di tesoreria a 12 mesi

4 POSSIBILI SOLUZIONI

1. Compilazione di un questionario

Questa soluzione permette una valutazione di tipo qualitativo, particolarmente adatta a chi non dispone di nozioni di contabilità o di previsioni quantitative dei flussi di cassa;

2. Proiezioni di un conto economico a 12 mesi

Questa modalità è per chi non dispone di previsioni puntuali dei flussi di cassa ma è in grado di stimare l'andamento futuro di variabili contabili di base (ricavi, costi e ammortamenti);

3. Utilizzo del Budget di tesoreria da fonte esterna (**SOL. RACCOMANDATA**)

Questa soluzione è ideale per le aziende che già utilizzano un software di tesoreria dal quale estrarre solo i dati aggregati necessari per il calcolo del DSCR (entrate, uscite, restituzione debiti);

4. Utilizzo dall'applicativo BUDGET di TESORERIA con inserimento guidato dei dati



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – Verifica dei segnali d'allarme

Questa fase monitora gli indicatori contenuti nell'art. 3 del CC già visti sopra. Importante anche per evitare gli Alert dei creditori pubblici qualificati (Agenzia Entrate, INPS, INAIL, Riscossione).

Al superamento delle soglie saranno inviate comunicazioni all'imprenditore e all'organo di controllo, Sindaco unico o Coll. Sindacale (dubbio sul Revisore). Il contenuto sarà di attivare la procedura di composizione negoziata della Crisi d'Impresa.

Importante **nominare l'organo di controllo** o il revisore al superamento delle nuove soglie ex art. 2477 del c.c.

Nota CCIAA di BL-TV «una volta disponibili le informazioni sui bilanci 2022 al termine della relativa campagna bilanci e i dati degli occupati secondo le fonti INPS e la nota integrativa, l'Ufficio del Registro delle Imprese potrà disporre degli elenchi che consentiranno di effettuare la segnalazione al Tribunale prevista dal comma 5 dell'art. 2477 c.c. delle società che non avranno provveduto alla nomina dell'organo di controllo.»



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – Lista di controllo particolareggiata e Test di controllo

Lista Particolareggiata – Questionario predisposto dal Ministero della Giustizia le cui informazioni sono ritraibili dalle Check list viste precedentemente. Si allega al materiale in quanto la sua compilazione è prevista dall'art. 3 del CCI

Test Pratico – Prospetto Excel predisposto dal Ministero compilabile anche dal Software

[Vedi prospetto Excel](#)



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

III FASE – Verbale CdA

E' opportuno che il CdA dia atto:

- dell'adozione degli adeguati assetti
- del monitoraggio e implementazione degli stessi

In caso di verifiche da parte del Tribunale è necessario poter documentare che gli amministratori si siano adoperati in tempo per la loro adozione.

La **giurisprudenza** ha stabilito che **non è responsabile** l'amministratore che pone in essere interventi, che successivamente si rivelino inutili ad evitare la degenerazione della crisi, qualora, sulla base di una **valutazione ex ante, non risultino manifestamente irrazionali e ingiustificati.**

Vedi Fac simile



ADEGUATI ASSETTI

PIANO OPERATIVO

Possibilità di fare un'analisi:

- Centrale rischi
- Report con rating MCC



ULTERIORE SEGNALAZIONE

SEGNALAZIONE BANCHE E INTERMEDIARI FINANZIARI

- L'ART. 25-DECIES – Le banche e gli altri intermediari finanziari comunicano anche agli organi di controllo societari, variazioni , revisioni o revoche degli affidamenti;
- Solo per peggioramento rating o in ogni caso?