

Il sistema di controllo interno nelle piccole e medie imprese, comportamenti fattivi in materia di adeguati assetti gestionali (focus sulle PMI)

Bologna

17 ottobre 2019

Andrea Panizza

Advisor, Docente a contratto Strategia e politica aziendale Università di Ferrara, Presidente di A.P.R.I. – Associazione Professionisti Risanamento Imprese

Questo materiale può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. La proprietà intellettuale del presente materiale, che ha finalità esclusivamente didattiche, tutti i diritti di utilizzo e commercializzazione, anche mediante la pubblicazione sul web e l'eventuale stampa, sono riservati in esclusiva alla Scuola di Alta Formazione dell'Emilia Romagna.

Il materiale non può essere utilizzato e/o riprodotto e/o citato senza la sua espressa autorizzazione.

L'elaborazione dei contenuti è curata con scrupolosa attenzione, tuttavia gli autori e la Scuola di Alta Formazione dell'Emilia Romagna non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti e indiretti derivanti da un uso improprio dei materiali.

Agenda

- 1. Il contesto generale di applicazione del CCII**
2. Gli adeguati assetti gestionali: cenni normativi e riferimenti
3. Gli adeguati assetti organizzativi
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Contesto di riferimento. Le PMI italiane

In base agli ultimi bilanci disponibili, soddisfano i requisiti di PMI 148.531 società.

Di queste, 123.495 sono piccole imprese e 25.036 sono medie aziende

Fonte: CERVED, Report PMI 2018 – il 2016 è l'ultima annualità per cui al momento di redazione del Rapporto c'è la disponibilità del totale dei bilanci depositati dalle società italiane

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

... perché:

Prevalenza di

micro-piccole-medie

imprese



Photo by [Glen Carrie](#) on [Unsplash](#)

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

... perché:

Capitalismo su base
familiare



Photo by [Richard Jaimes](#) on [Unsplash](#)

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

... perché:

Irregolare

sviluppo manageriale



Photo by [David Martin Jr.](#) on [Unsplash](#)

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

... perché:

Stili informali di
conduzione aziendale



Photo by [Lachlan Donald](#) on [Unsplash](#)

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

... perché:

Rara presenza del controllo di gestione e dell'analisi dei rischi aziendali



1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

...perché:

è necessario il

confronto

con standard
internazionali

di *best practice* di corporate
governance



1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

...perché:

è maggiore l'importanza del

patrimonio

intangibile

(reputazione, controllo del rischio, presenza di marchi, brevetti, ecc.)



1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

...perché:

l'elevata
competitività dei
mercati nei quali operano le
imprese impone un approccio
più **strutturato**,
informato, **pianificato**
e **controllato**



1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

...perché:

la portata della crisi iniziata nel 2008 e le attuali condizioni del sistema economico italiano hanno imposto la

rivisitazione

dell'approccio alla

gestione da parte delle imprese



1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Necessità di una cultura della programmazione e controllo. Perché?

...perché:

la gestione dell'emergenza sta lasciando il campo alla gestione preventiva del «rischio di crisi».

La possibilità di **successo** dell'intervento è tanto più elevata quanto più **anticipatorio** è l'approccio alle singole problematiche



1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Segnali di rallentamento

I dati indicano che nei primi sei mesi del 2018 hanno avviato una liquidazione volontaria 1.374 PMI.

Nello stesso periodo è invece proseguito il calo dei fallimenti, ma anche in questo caso a ritmi decisamente meno positivi rispetto a quelli del 2017 (-2,8% contro -19,6%).

Fonte: CERVED, Report PMI 2018 – il 2016 è l'ultima annualità per cui al momento di redazione del Rapporto c'è la disponibilità del totale dei bilanci depositati dalle società italiane

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Segnali di rallentamento

Aumento dei mancati pagamenti

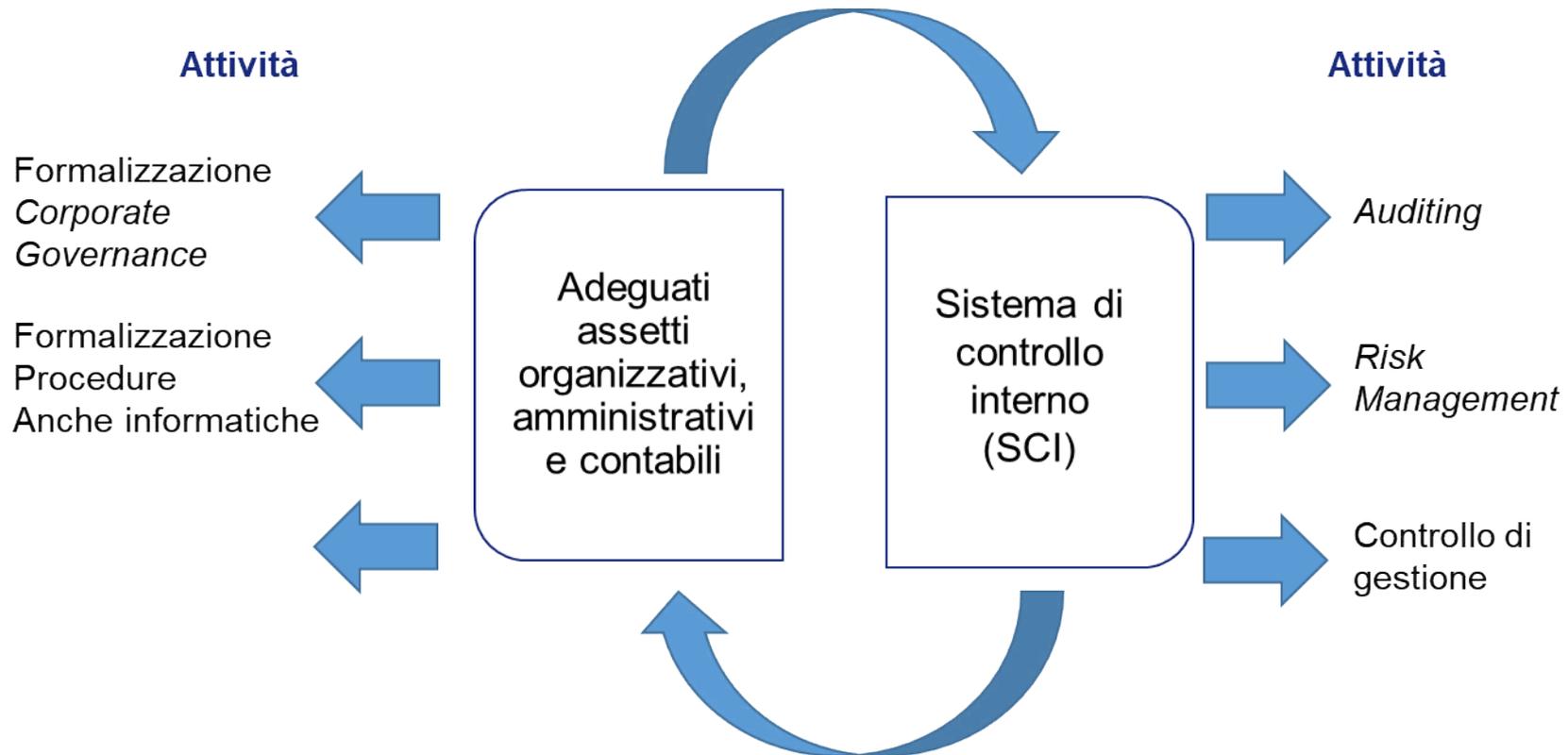
Molte delle tendenze relative alle abitudini di pagamento sembrano suggerire che la fase di miglioramento delle PMI in atto dal 2013 sia giunta a compimento.

Sono tornati a crescere i giorni medi di ritardo delle PMI che, dopo aver toccato un minimo nel terzo trimestre del 2017 (9,8 giorni), si sono attestati a 10,8 giorni a metà del 2018. Questo è stato accompagnato da un aumento dei ritardi gravi, superiori a due mesi, casi che possono sfociare in mancati pagamenti o default.

Fonte: CERVED, Report PMI 2018 – il 2016 è l'ultima annualità per cui al momento di redazione del Rapporto c'è la disponibilità del totale dei bilanci depositati dalle società italiane

1. Il contesto generale di applicazione del CCII

Di cosa c'è bisogno?



Agenda

1. Il contesto generale di applicazione del CCII
- 2. Gli adeguati assetti gestionali: cenni normativi e riferimenti**
3. Gli adeguati assetti organizzativi
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

2. Adeguati assetti gestionali: *Cenni normativi*

In **attuazione** dell'art. 14 del D.Lgs. 14/2019, l'art. 375 del D.Lgs. 14/2019 stabilisce l'introduzione del **co. 2 dell'art. 2086 c.c.**, così formulato: "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 dell'impresa**, anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** dell'impresa e della **perdita 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".

2. Adeguate assetti gestionali: *Cenni normativi*

Art. 3 del Codice della crisi e dell'insolvenza

L'imprenditore individuale deve adottare **misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi** e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

L'imprenditore collettivo deve adottare un **assetto organizzativo adeguato** ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della **tempestiva rilevazione dello stato di crisi** e dell'assunzione di idonee iniziative.

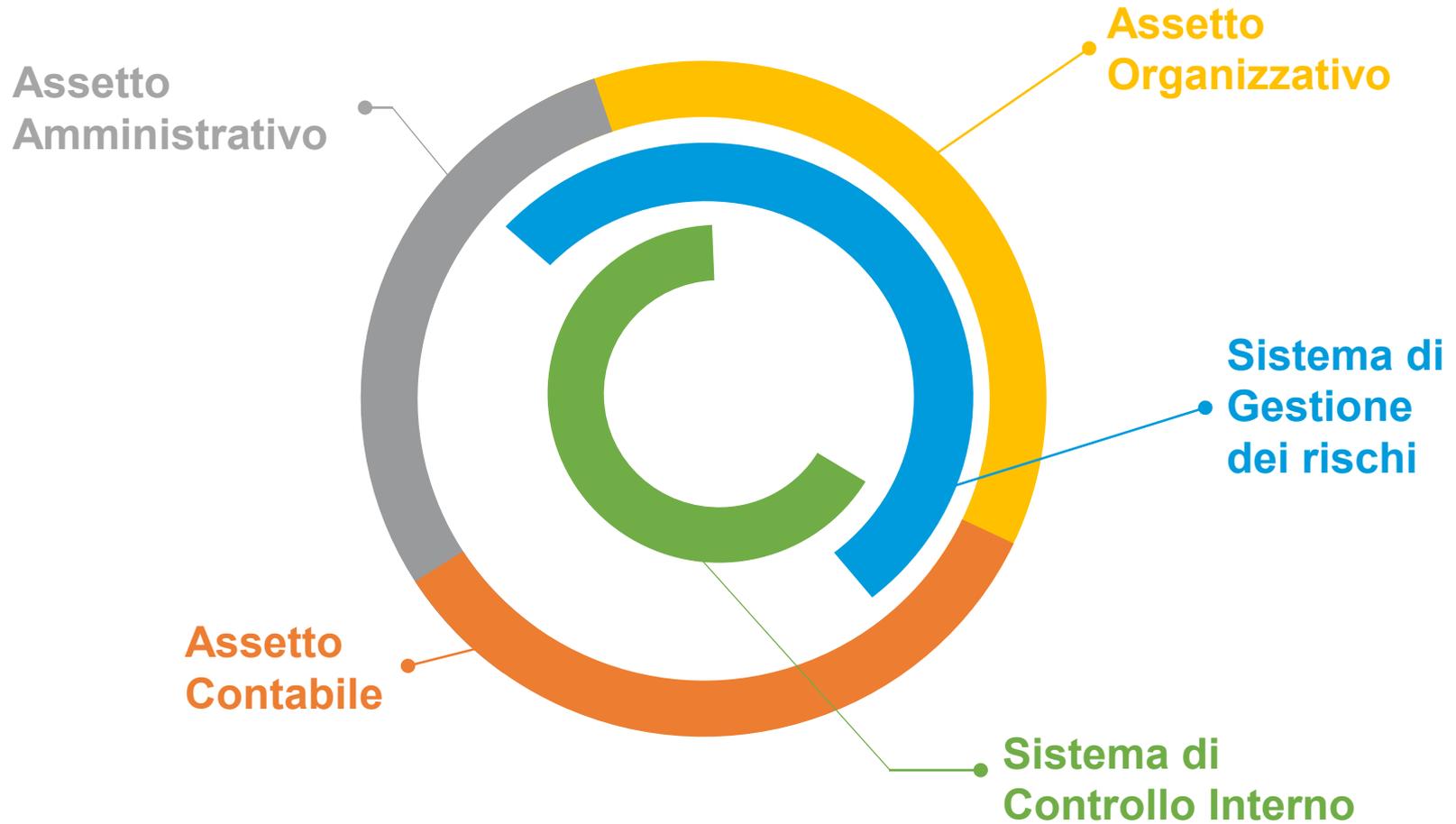
2. Adeguati assetti gestionali: *Cenni normativi*

C.C.I., art 377

È stato introdotto il **co. 6 dell'art. 2475 c.c.**, che prescrive l'applicazione, in quanto compatibile, dell'**art. 2381 c.c.**, contenente le regole sul funzionamento dell'organo di gestione, con l'immutata previsione che il **consiglio di amministrazione**:

- **può delegare proprie attribuzioni** ad alcuni suoi componenti, stabilendone i relativi limiti (c.2, c.3);
- **valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della società (c.3);
- **esamina i piani strategici, industriali e finanziari** aziendali, se predisposti (c.3);

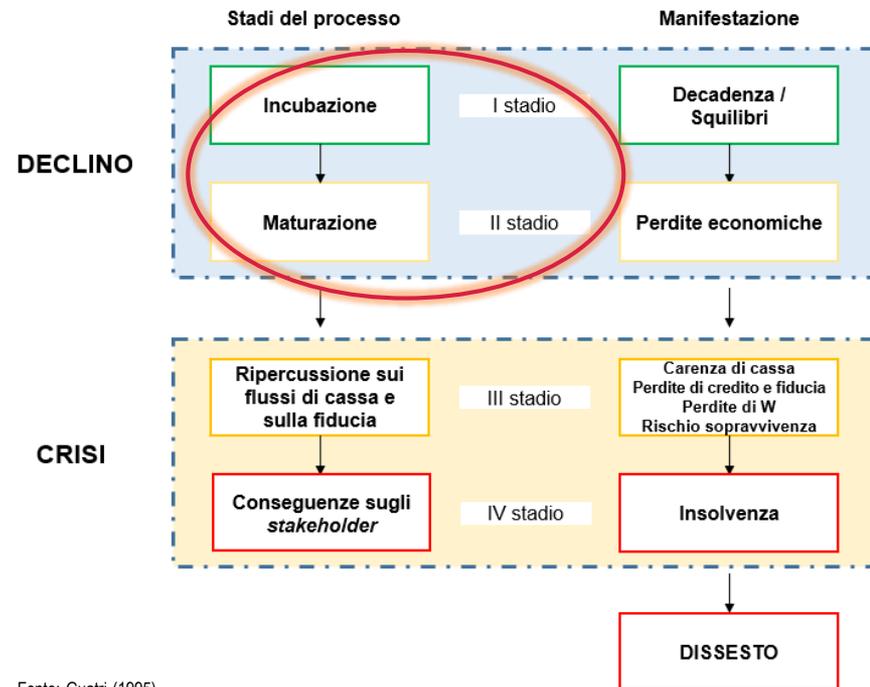
2. Adeguate assetti gestionali: *riferimenti*



2. Adeguate assetti gestionali: *Perché è FONDAMENTALE (prima ancora che obbligatorio) adottarli?*

Per intercettare con accuratezza e tempestività i segnali di crisi nella fase del declino, **preferibilmente nello stadio dell'incubazione.**

Sequenza dei quattro stadi che conducono alla crisi



Fonte: Guatri (1995)

Agenda

1. Il contesto generale di applicazione del CCII
2. Gli adeguati assetti gestionali: cenni normativi e riferimenti
- 3. Gli adeguati assetti organizzativi**
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

3. Gli adeguati assetti organizzativi

Che cosa si intende?



Per assetto organizzativo si intende il **complesso delle direttive e delle procedure** stabilite per garantire che il **potere decisionale** sia assegnato ed effettivamente esercitato a un **appropriato livello di competenza e responsabilità***

ORGANIGRAMMA

MANSIONARIO

*CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate, 28 febbraio 2018

3. Gli adeguati assetti organizzativi

Il concetto di adeguatezza



Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una **struttura organizzativa compatibile** alle **dimensioni** e alla **complessità della società**, alla **natura** e alle **modalità di perseguimento dell'oggetto** sociale, nonché alle altre **caratteristiche** della società.*

*CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate, 28 febbraio 2018

Un assetto organizzativo è adeguato quando è in grado di **garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali**. Si basa sulla **separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni** e sulla **chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione**. Un assetto organizzativo adeguato presenta una **struttura compatibile con le dimensioni e con la complessità della società**, nonché con la **natura e le modalità di perseguimento dell'oggetto sociale**.*

*CNDCEC - Guida operativa, Attività di vigilanza del Collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo, Maggio 2015

3. Gli adeguati assetti organizzativi

Come sono articolati

Assetti Organizzativi



7.P.1 Ogni emittente si dota di un **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire **l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio** dei principali rischi. **Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario***



*Borsa Italiana - Codice di autodisciplina, Comitato per la governance aziendale, Luglio 2018.

3. Gli adeguati assetti organizzativi

Perché gestire i rischi?

Sistema di gestione dei rischi

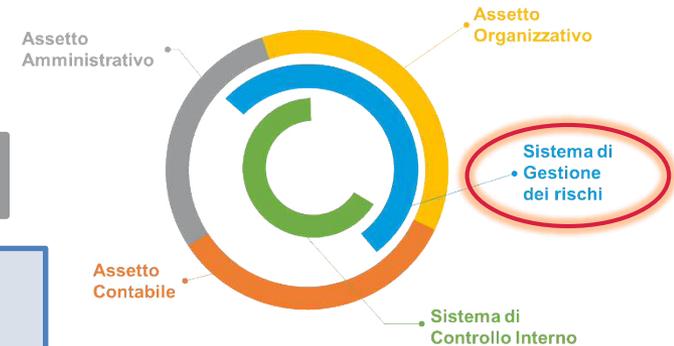
La sopravvivenza di un'azienda è assicurata dalla sua **capacità di creare valore** per gli *stakeholder*

Tutte le aziende devono affrontare eventi incerti
Tutte le attività di un'azienda comportano dei rischi

Risk Management

Affrontare efficacemente le incertezze e le conseguenti **minacce** e **opportunità**

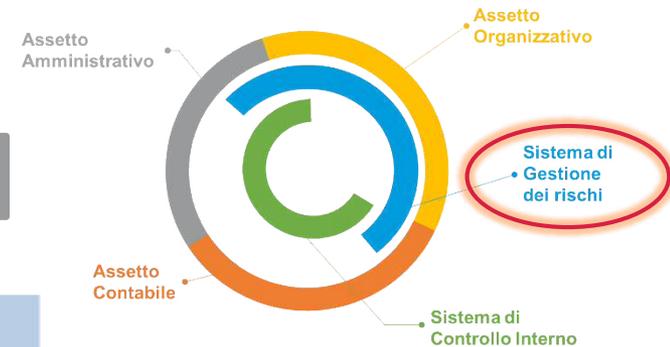
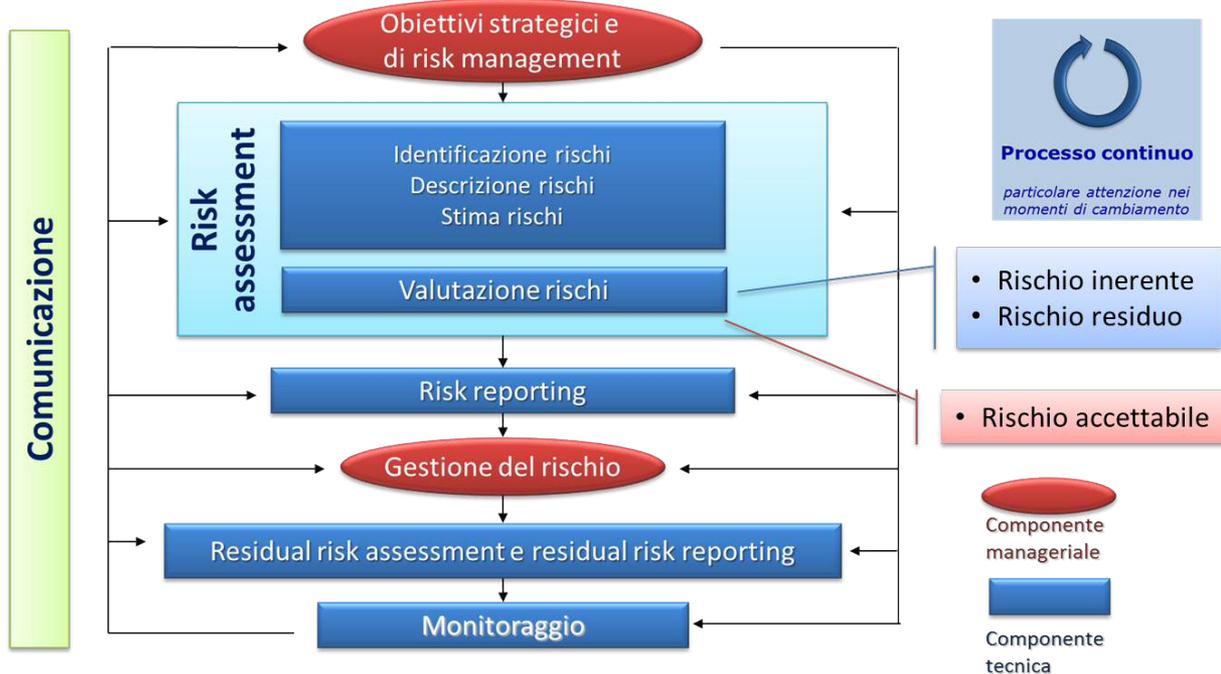
maggiori capacità dell'azienda di generare valore



3. Gli adeguati assetti organizzativi

La valutazione del rischio

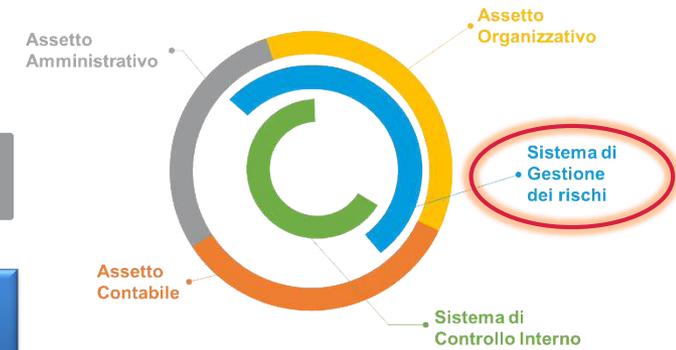
Sistema di gestione dei rischi



3. Gli adeguati assetti organizzativi

Workflow per la mappatura dei rischi

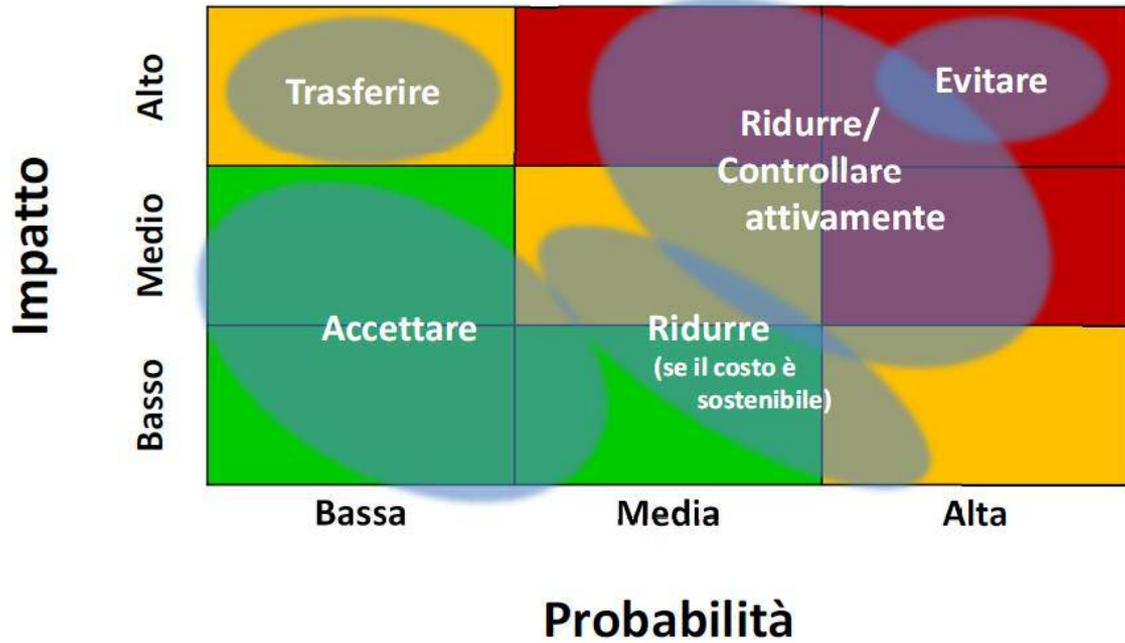
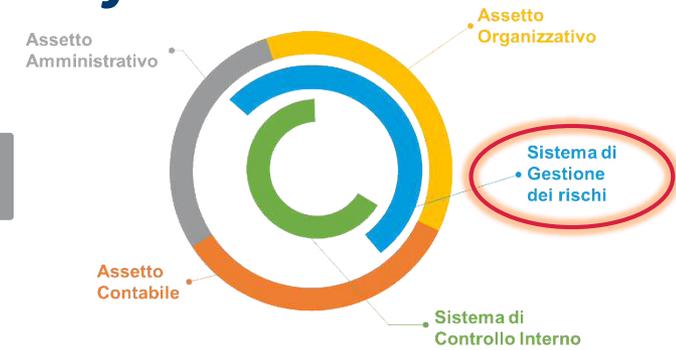
Sistema di gestione dei rischi



3. Gli adeguati assetti organizzativi

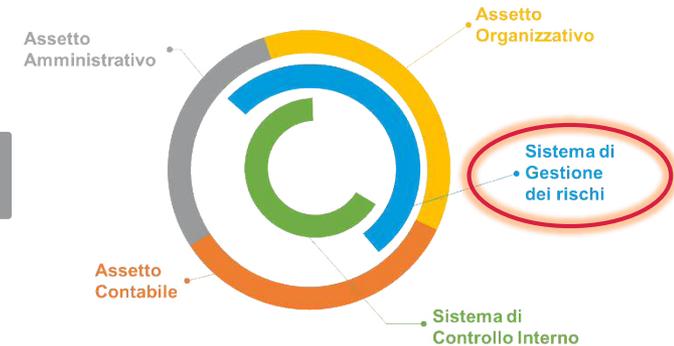
Mappatura delle risposte ai rischi identificati e valutati

Sistema di gestione dei rischi



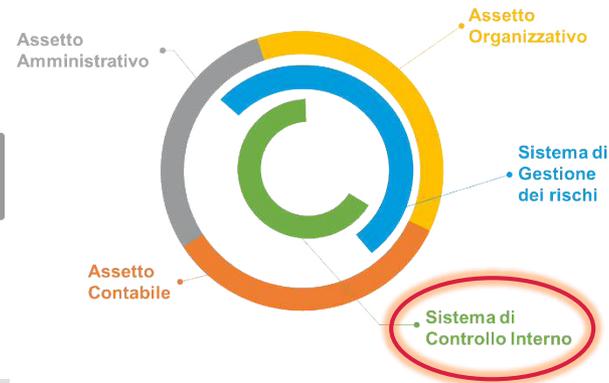
3. Gli adeguati assetti organizzativi I modelli organizzativi

Sistema di gestione dei rischi



3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)

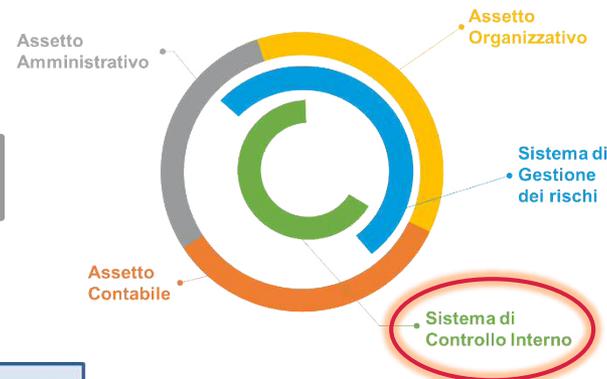


Principi di controllo

Le componenti del Sistema di Controllo Interno devono integrarsi organicamente in un'architettura del sistema che rispetti una serie di **principi di controllo**

3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)



Modello delle 3 linee di difesa



3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)

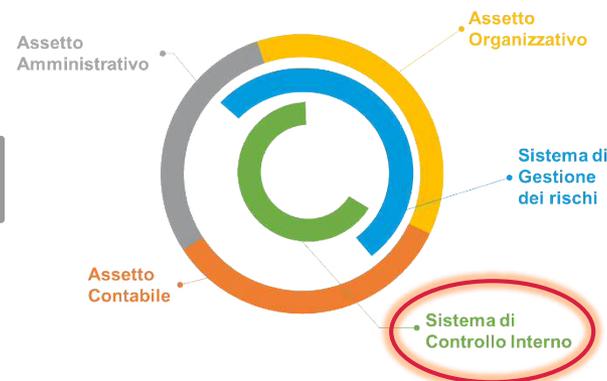


Il c.d. **"CoSO Report"**, individua le 5 componenti del Sistema di controllo interno (S.C.I.) nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, adeguatezza e conformità.



3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)

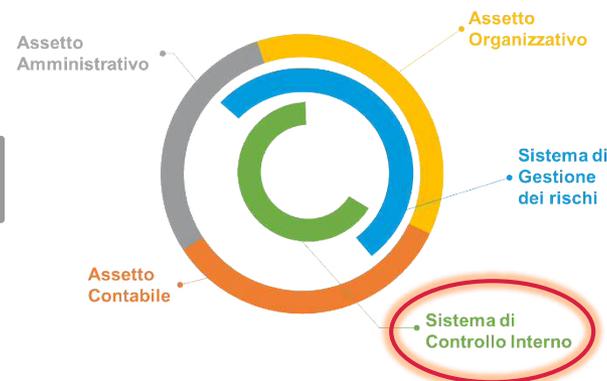


Il «CoSO Report» definisce il Sistema di Controllo Interno come l'insieme di:

A) Ambiente aziendale di controllo: sensibilità dei vertici aziendali verso la definizione degli strumenti principali costituenti: formalizzazione di ruoli, compiti e responsabilità (poteri delegati, regolamenti interni, funzionigrammi, separatezza funzionale); sistema di comunicazione interna (scadenzatura delle informazioni necessarie e tempistiche di produzione di flussi e report, tempestività delle informazioni direttive, sensibilità e ricettività da parte delle strutture operative). Valutandone la coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali.

3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)

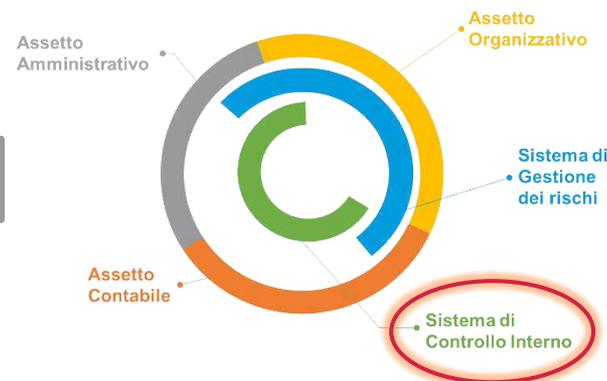


Il «CoSO Report» definisce il Sistema di Controllo Interno come l'insieme di:

B) Processo di gestione dei rischi: processo continuo di identificazione e analisi di quei fattori endogeni ed esogeni che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, al fine di determinare come questi rischi possono essere gestiti (identificazione, misurazione e monitoraggio).

3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)

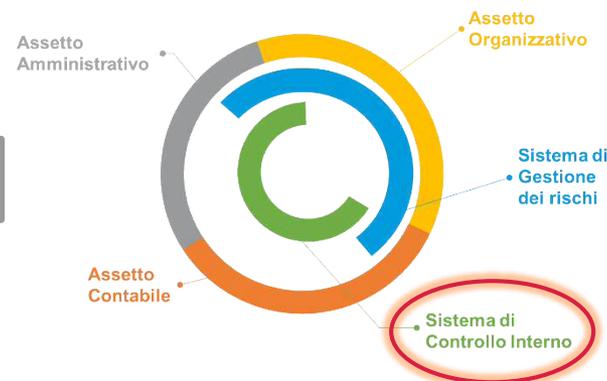


Il «CoSO Report» definisce il Sistema di Controllo Interno come l'insieme di:

C) Adeguatezza della struttura dei controlli: modalità con cui vengono disegnati, strutturati ed effettivamente eseguiti i controlli ai diversi livelli organizzativi (di linea/operativi, gerarchico-funzionali, sulla gestione dei rischi e di revisione interna), necessari a garantire al vertice aziendale la corretta applicazione delle direttive impartite.

3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)



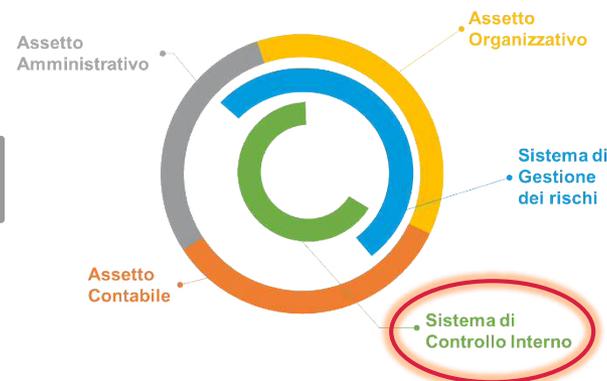
Il «CoSO Report» definisce il Sistema di Controllo Interno come l'insieme di:

D) Sistema informatico: valutazione della integrità e della completezza dei dati e delle informazioni, al fine di garantire la gestione e controllo di tutti i processi e attività aziendali.

E) Attività di monitoraggio: capacità dei referenti aziendali (risk owner, funzioni di gestione dei rischi, vertici aziendali) di presidiare in modo continuativo il SCI, nonché di identificare e realizzare gli interventi migliorativi necessari a risolvere le criticità rilevate, assicurando mantenimento, aggiornamento e miglioramento del SCI.

3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)

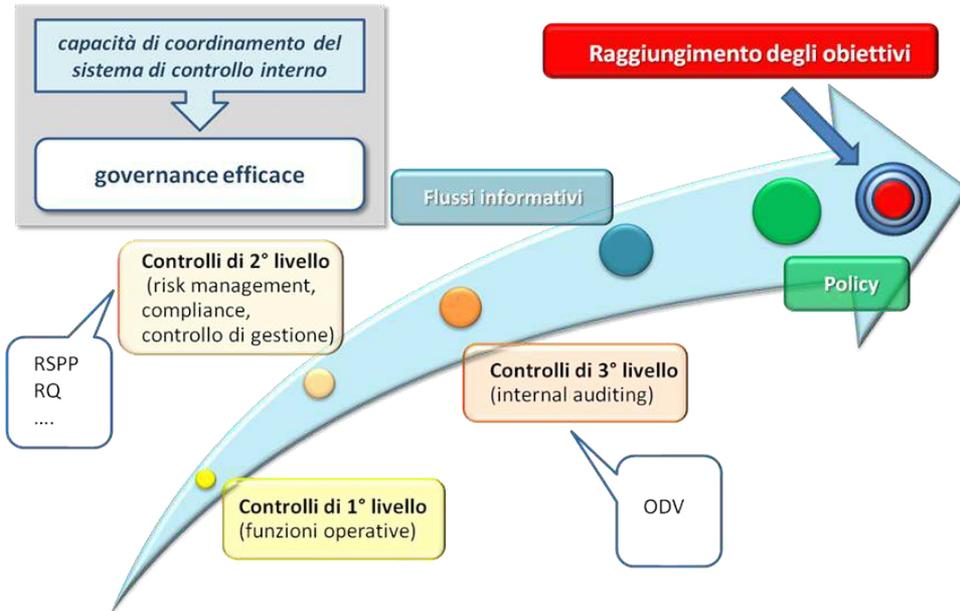


ADEGUATA VERIFICA (<i>early warning</i>)	RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI	REVIEW CONTABILE	ANALISI ANDAMENTALE (<i>interna ed esterna</i>)	ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA (<i>storica e prospettica</i>)	ANALISI QUALITATIVA (<i>gestionale e settoriale</i>)	VALUTAZIONE FINALE
<ul style="list-style-type: none"> Anomalie nei pagamenti Anomalie nei rapporti bancari e C.R. Anomalie contrattuali Anomalie di bilancio Anomalie erariali 	<ul style="list-style-type: none"> Check-list Raccolta dati Organizzazione e standardizzazione Predisposizione fogli di lavoro Predisposizione dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Normalizzazione leasing Normalizzazione costi capitalizzati Rettifiche circolarizzazione bancaria Altre rettifiche e normalizzazioni rilevanti 	<ul style="list-style-type: none"> Conti bancari Struttura fidi Centrale dei Rischi Pagamenti Eventi pregiudizievoli Altre informazioni andamentali 	<ul style="list-style-type: none"> Riclassificazione Bilancio pro-forma Simulazioni Ciclo del CCO Ciclo degli investimenti fissi PFN Capitalizzazione effettiva 	<ul style="list-style-type: none"> Governance Management Sistema informativo Politiche aziendali Organizzazioni Piano di sviluppo Settore merceologico 	

Il **Quaderno n. 71** dell'ODCEC di Milano ed intitolato «*Sistemi di allerta interni*» propone un protocollo operativo finalizzato alla predisposizione di un sistema di allerta preventiva a salvaguardia della continuità aziendale.

3. Gli adeguati assetti organizzativi

I sistemi di controllo interno (SCI)



Agenda

1. Il contesto generale di applicazione del CCII
2. Gli adeguati assetti gestionali: cenni normativi e riferimenti
3. Gli adeguati assetti organizzativi
- 4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili**

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Definizione dottrinale



Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come **l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile e conforme ai principi contabili** adottati dalla società.*

*CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate, 28 febbraio 2018

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Il concetto di adeguatezza



Un sistema **amministrativo-contabile risulta adeguato** se permette:

La **completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;**

La **produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione** e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;

La **produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio** d'esercizio

*CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate, 28 febbraio 2018

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Cosa chiede la norma?



C.C.I., art. 3:

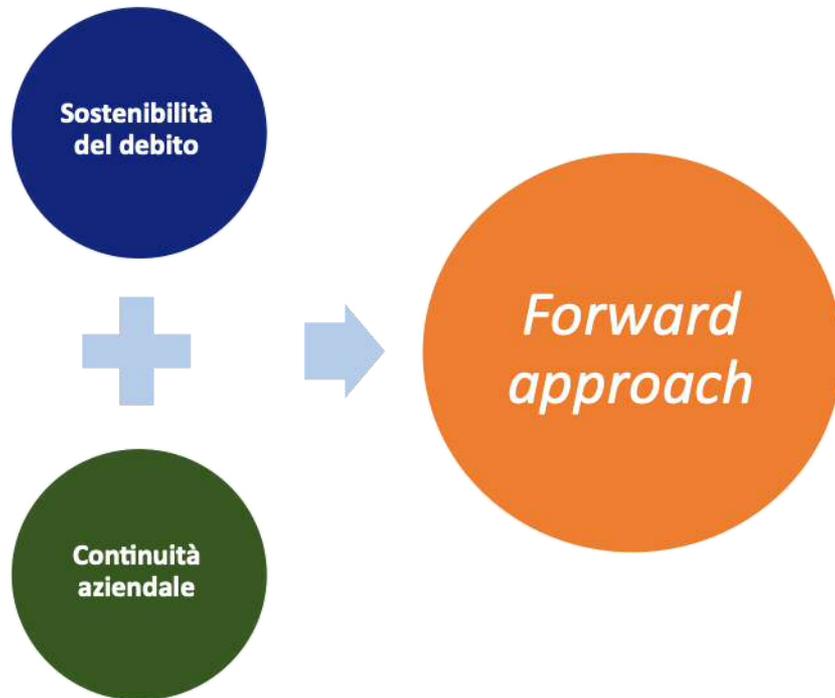
c.1 «**L'imprenditore individuale** deve adottare **misure idonee** a rilevare **tempestivamente lo stato di crisi** e assumere senza indugio le **iniziative necessarie** a farvi fronte».

c. 2 «**L'imprenditore collettivo** deve adottare un **assetto organizzativo adeguato** ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva **rilevazione dello stato di crisi** e dell'**assunzione di idonee iniziative**»

C.C.I., art 375: «il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** d'impresa e della **perdita della continuità aziendale**»

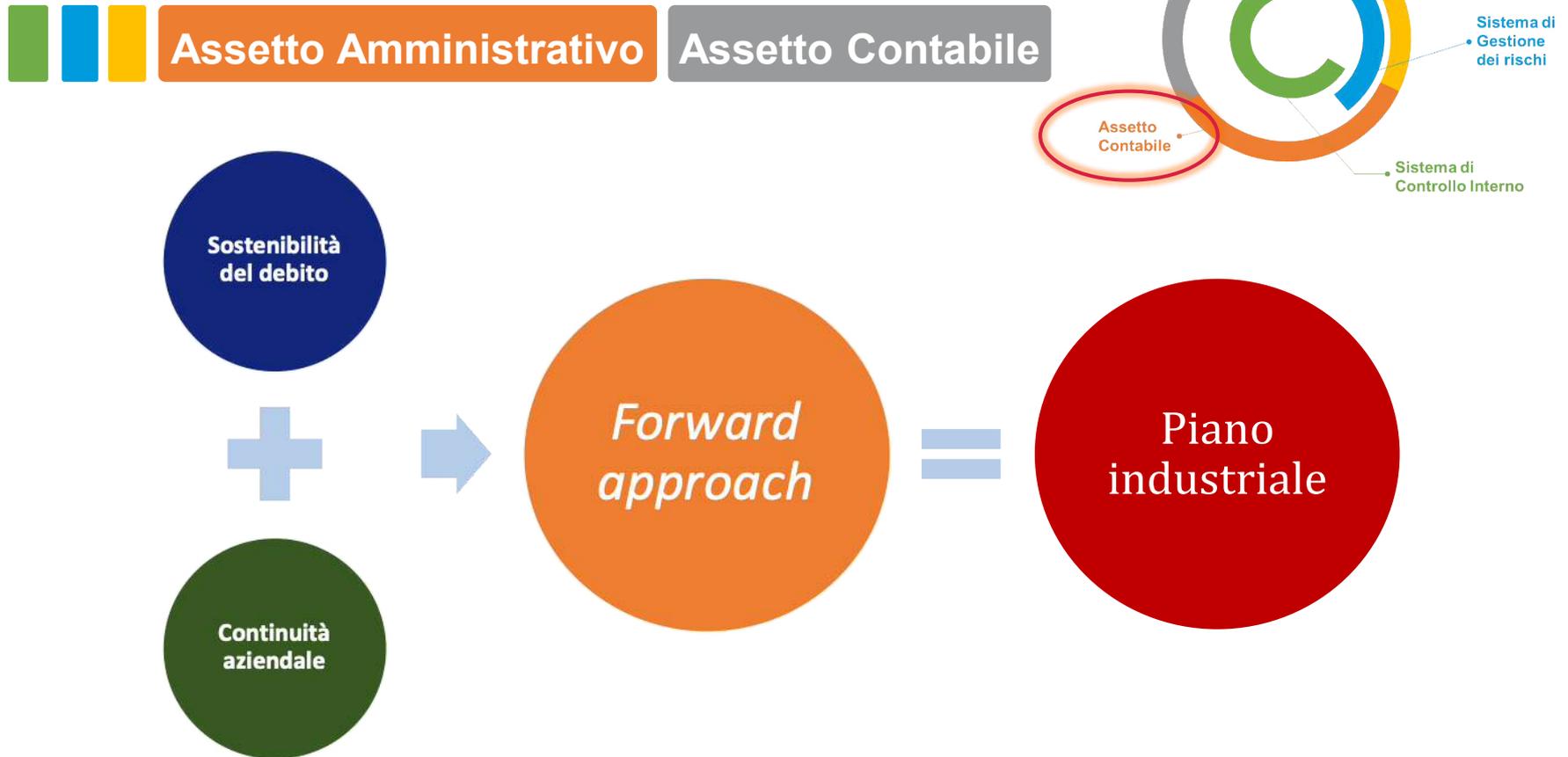
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Cosa chiede la norma?



4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Cosa chiede la norma?



4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Il sistema di pianificazione e controllo



Il piano industriale *"dovrebbe rappresentare una **fase di un processo**, tutto interno all'azienda, in cui si **fissano gli obiettivi e le strategie di medio/lungo periodo**, si **verifica in corso d'opera** il grado di raggiungimento delle eventuali variazioni rispetto agli obiettivi prefissati, se ne interpretano le motivazioni per **correggere il tiro**".*

Fonte: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (a cura del Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale) "Sottolineare l'aspetto culturale del Business Plan - Doc. 8 "Criticità nella elaborazione del Business Plan", in Linee guida alla redazione del business plan, Roma, 2011, pag. 72

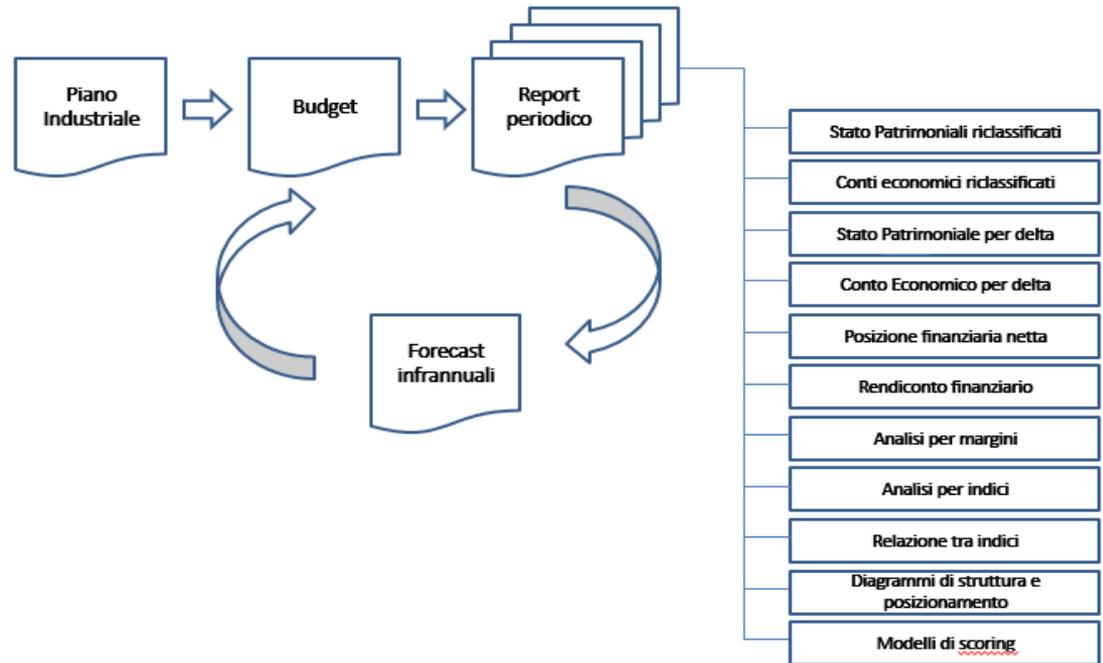
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Il sistema di pianificazione e controllo



Il piano industriale è da porre in relazione altri strumenti che compongono il **sistema di pianificazione e controllo aziendale**

(Budget, Forecast, Report periodici e analisi degli scostamenti tra quanto consuntivato e quanto previsto in sede di programmazione annuale).



4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Stati patrimoniali riclassificati

Assetto Amministrativo Assetto Contabile



STATO PATRIMONIALE - CAPITALE INVESTITO

	31/03/2018	30/06/2018	30/09/2018	31/12/2018
Attivo Corrente				
Ca Denaro e valori in cassa	2.009	2.782	2.780	2.226
Ba Altre disponibilità liquide	651.641	1.095.024	891.235	1.916.449
Li Liquidità immediate	653.650	1.097.806	894.015	1.918.675
Cl Crediti Commerciali	1.420.170	887.991	1.433.343	1.353.314
Ac Altri crediti a breve	125.142	428.805	196.439	63.352
Ld Liquidità differite	1.545.312	1.316.796	1.629.782	1.416.666
Af Attività finanziarie a breve	-	-	-	-
Mm Rimanenze	1.512.982	1.979.134	1.970.417	1.893.015
Aa Altre attività a breve	27.935	8.866	14.136	44.494
Re Realizzabilità	1.540.917	1.988.000	1.984.553	1.937.509
Cc Capitale corrente	3.739.879	4.402.602	4.508.350	5.272.850
Attivo Fisso				
Vi Valore Beni	9.316	5.113	5.113	8.933
Fai Fondi Ammortamento	2.591	2.826	3.173	4.373
Ii Immobilizzazioni Immateriali	6.725	2.287	1.940	4.560
Vt Valore Beni	1.565.653	1.417.479	1.417.639	1.412.680
Fat Fondi Ammortamento	1.074.133	976.427	985.557	994.139
It Immobilizzazioni Materiali	491.519	441.052	432.082	418.541
If Immobilizzazioni Finanziarie	-	241.785	286.730	331.668
Vp Valore Beni e altre attività	-	-	-	-
Fap Fondi Ammortamento	-	-	-	-
Ip Immobilizzazioni Patrimoniali	-	-	-	-
Cf Capitale fisso	498.244	685.124	720.751	754.769

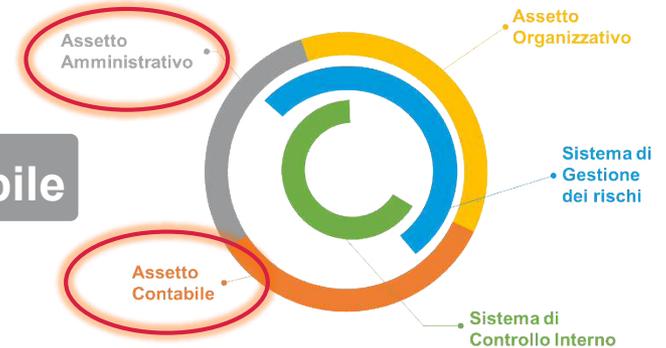
STATO PATRIMONIALE - PASSIVITA' E NETTO

	31/03/2018	30/06/2018	30/09/2018	31/12/2018
Passività correnti				
Bp Debiti finanziari a breve	2.818	7.058	7.190	5.987
Fo Debiti commerciali	1.352.079	1.481.162	1.251.016	1.918.526
Ap Altre passività a breve	372.509	809.482	1.001.742	1.366.977
Pc Passività correnti	1.727.406	2.297.703	2.259.948	3.291.490
Passività fisse				
Dit Debiti finanziari a lungo	-	-	-	-
Fro Fondi per rischi ed oneri	43.432	50.459	50.459	150.459
Tfr Tfr	327.204	365.666	370.008	380.683
Apl Altre passività a lungo	-	-	-	-
Pml Passività fisse	370.635	416.126	420.467	531.142
Capitale di terzi				
Rb Risultato di Bilancio	136.922	320.459	495.248	151.549
Cs Capitale Sociale	83.200	100.000	100.000	100.000
Rs Riserve	1.919.961	1.953.438	1.953.438	1.953.438
Cn Capitale netto	2.140.082	2.373.897	2.548.686	2.204.987
Cf Capitale di finanziamento				
Cf Capitale di finanziamento	4.238.123	5.087.726	5.229.101	6.027.619

Ci Capitale Investito

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Conti economici riclassificati



		31/12/18		31/03/19		31/03/18	
		Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric
Ric	Ricavi netti	2.437.325	100,00%	1.143.876		906.568	

		31/12/18		31/03/19		31/03/18	
		Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric
Vms	Variazione rimanenze p.c.l., semilavorati e finiti						
Vlc	Variazione dei lavori in corso su ordinazione						
Inc	Incrementi di immob. per lavori interni						

		31/12/18		31/03/19		31/03/18	
		Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric
Vpc	Valore della produzione caratteristica (Ric +/- Vms +/- Vlc)						
Am	Costi per materie prime, sussid., cons. e merci						
Ser	Costi per servizi						
Gbt	Costi per il godimento di beni di terzi						
Vmm	Variazione rimanenze materie prime-sussid.-cons.-merci						
Accr	Accantonamenti per rischi						
Acc	Altri accantonamenti						
Va	Valore aggiunto (Vpc - Am - Ser - Gbt +/- Vmm - Accr - Acc)						
Ps	Costi per il personale						
MOL	Margine operativo lordo (Va - Ps)						
At	Ammortamenti						
Sv	Svalutazioni e acc.to f.do garanzia prodotti						
Ro	Risultato operativo (MOL - At - Sv)						
Ar	Altri ricavi e proventi						
Od	Oneri diversi di gestione						
Roa	Ris. operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)						

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

		31/12/18		31/03/19		31/03/18	
		Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric
Ric	Ricavi netti						
Am	Consumi di materie prime, consumo, sussidiarie e merci						
Ap	Costi per servizi di produzione						
Vmm	Var. rim. materie prime, sussidiarie, consumo e merci						
Vms	Var. rim. p.c.l., semilavorati e finiti						
Cvp	Costo variabile dei prodotti venduti (Am + Ap +/- Vmm +/- Vms)						
Mci	Margine di contribuzione industriale (Ric - Cvp)						
Vv	Variabili di vendita						
Mca	Margine di contribuzione aziendale (Mci - Vv)						
Sp	Costi fissi di struttura produttiva						
Sc	Costi fissi di struttura commerciale						
Sa	Costi fissi di struttura amministrativa						
Rs	Costi fissi di ricerca e sviluppo						
Cs	Totale costi struttura						
Roc	Reddito operativo gestione caratteristica (Mca - Sp - Sc - Sa)						
Ar	Altri ricavi e proventi						
Od	Oneri diversi di gestione						
Roa	Ris. Operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)						

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A COSTO DEL VENDUTO

		31/12/18		31/03/19		31/03/18	
		Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric	Totale	inc. % su Ric
Ric	Ricavi netti	3.437.325		1.143.876		906.568	
Am	Consumi di materie prime, consumo, sussidiarie e merci	1.853.802	53,93%	534.404	46,72%	450.205	49,66%
Psp	Costi per il personale di produzione	486.647	14,16%	107.924	9,43%	122.977	13,57%
Atd	Ammortamento attrezzature produttive	88.874	2,59%	24.344	2,13%	9.334	1,03%
Ap	Altri costi di produzione	540.351	15,72%	168.415	14,72%	138.008	15,22%
Vms	Variazione rimanenze p.c.l., semilavorati e finiti	214.979	-6,25%	27.750	-2,43%	3.989	0,44%
Cpf	Costo dei prodotti finiti (Am + Psp + Atd + Ap +/- Vms)	2.754.695	80,14%	807.337	70,58%	724.513	79,92%
Vpf	Rimanenze prodotti finiti	-	0,00%	-		-	
Cpv	Costo dei prodotti venduti (Cpf +/- Vpf)	2.754.695	80,14%	807.337	70,58%	724.513	79,92%
GP	Gross profit (Ric - Cpv)	682.631	19,86%	336.539	29,42%	182.054	20,08%
Sc	Spese commerciali e distributive	539.700	15,70%	124.122	10,85%	108.023	11,92%
Sa	Spese amministrative	691.289	20,11%	184.134	16,10%	123.471	13,62%
Rs	Spese ricerca e sviluppo	21.782	0,63%	6.268	0,55%	6.105	0,67%
Roc	Risultato Operativo gestione caratteristica (GP - Sc - Sa)	570.141	-16,59%	22.015	1,92%	55.544	-6,13%
Ar	Altri ricavi e proventi	92	0,00%	6	0,00%	-	0,00%
Od	Oneri diversi di gestione	14.108	0,41%	1.255	0,11%	900	0,10%
Roa	Ris. Operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)	584.157	-16,99%	20.766	1,82%	56.445	-6,23%

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Posizione finanziaria netta (PFN)



- Analisi stato patrimoniale riclassificato (con **criterio di pertinenza gestionale**)
- PFN come **indicatore alternativo di risultato** (OIC6)

Disponibilità liquide
Altre attività finanziarie correnti
Crediti finanziari correnti
Debiti bancari correnti
Parte corrente dell'indebitamento con corrente
Altre passività finanziarie correnti
Debiti per leasing finanziario correnti
Indebitamento finanziario corrente netto (a)
Debiti bancari non correnti
Obbligazioni emesse
Altre passività finanziarie non correnti
Debiti per leasing finanziario non correnti
Indebitamento finanziario non corrente (b)
Indebitamento finanziario netto o Posizione finanziaria netta (c = a + b)

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Il rendiconto finanziario

Assetto Amministrativo Assetto Contabile



	31/12/2018	31/03/2019		
Risultato operativo	- 570.141	22.015		
At + Ammortamenti	229.154	59.980		
Sv + Svalutazioni	-	-		
Acc + Accantonamenti per rischi ed altri accantonamenti	-	-		
Im - Imposte	-	-		
Autofinanziamento indiretto al netto delle imposte	- 340.987	81.995		
VarMm - Incremento (+ decremento) rimanenze	- 214.979	- 27.750		
VarCl - Incremento (+ decremento) crediti commerciali	-	-		
VarAc - Incremento (+ decremento) altri crediti	-	-		
VarFo + Incremento (- decremento) debiti commerciali	-	-		
VarAp + Incremento (- decremento) altri debiti non finanziari	-	-		
Variazione della liquidità generata dalla gestione reddituale	- 617.840	249.034		
Flusso di cassa della gestione corrente				
Varli - Incremento (+ decremento) immobilizzazioni immateriali			At - Ammortamenti	- 229.154
Varlt - Incremento (+ decremento) immobilizzazioni materiali			Sv - Svalutazioni	-
Varlf - Incremento (+ decremento) immobilizzazioni finanziarie			Acc - Accantonamenti per rischi ed altri accantonamenti	-
Varlp - Incremento (+ decremento) immobilizzazioni patrimoniali			Free Cash Flow B (Flusso di cassa disponibile Unlevered B)	- 858.225
Variazione degli investimenti			ArOd + Proventi (- Oneri) accessori	- 14.016
Free Cash Flow A (Flusso di cassa disponibile Unlevered A)			PfOf + Proventi (- Oneri) finanziari	- 33.652
			Rf Rettifiche di valore di attività finanziarie	-
			PrsOs + Proventi (- Oneri) straordinari	- 71
			VarRs + Incremento (decremento) Riserve del Patrimonio Netto	591.684
			VarCs + Incremento (decremento) Capitale Sociale	-
			VarTfrFro + Incremento (decremento) altri fondi del passivo e del TFR	55.821
			VarDlt + Incremento (decremento) Debiti finanziari a lungo termine	769.927
			VarBpa + Incremento (decremento) Debiti finanziari a breve termine	-
			VarApl + Incremento (decremento) delle altre passività a lungo termine non finanziarie (incl.debiti comm.li a lungo)	- 491.684
			Cash Flow Netto Globale	19.783
			CASSA E BANCHE ATTIVE E PASSIVE INIZIALI	- 251.119
			CASH FLOW NETTO	19.783
			CASSA E BANCHE ATTIVE E PASSIVE FINALI	- 231.336
				239.033

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Analisi per flussi



- La situazione finanziaria deriva dai flussi di cassa dell'attività **operativa**, di **investimento**, di **finanziamento**.
- Flusso di cassa dell'attività operativa come **incontro tra dati economici e riflessi finanziari**.
- Presupposto per il recupero: **generazione di cassa** da parte dell'attività operativa.
- Strumento: il **Rendiconto finanziario**

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Diagrammi di composizione e analisi per margini



Impieghi (attività)	Fonti (Passività)
LI Liquidità Immediate	PC Passività Correnti
LD Liquidità differite	
RE Realizzabilità	PML Passività a medio / lungo
AF Attività Fisse	CN Capitale netto

MT (+) Margine di tesoreria
 $MT = (LI + LD) - PC$

CCN (+) Margine di disponibilità
 $CCN = (LI + LD + RE) - PC$

MS (-) Margine di struttura
 $MS = (CN - AF)$

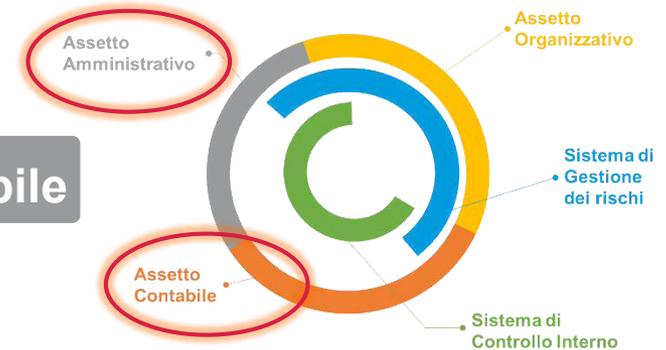
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



D.lgs. 14/2019

Art. 13, c. 1 – *Indicatori della crisi*

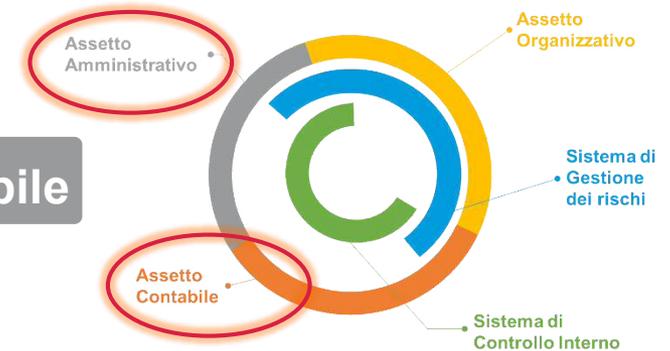


«Costituiscono indicatori di crisi gli **squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi** e delle **prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso** o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i **sei mesi successivi**.

A questi fini, sono **indici significativi** quelli che misurano la **sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa** che l'impresa è in grado di generare e **l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi**. Costituiscono altresì indicatori di crisi **ritardi nei pagamenti reiterati e significativi**, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24»

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



Art. 13 – *Indicatori della crisi*
Comma 1

... omissis ... Sono **indici significativi**:

- 1. DSCR ratio**
- 2. Mezzi Propri / Mezzi Terzi**
- 3. Ritardi nei pagamenti ex art. 24, comma 1**

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



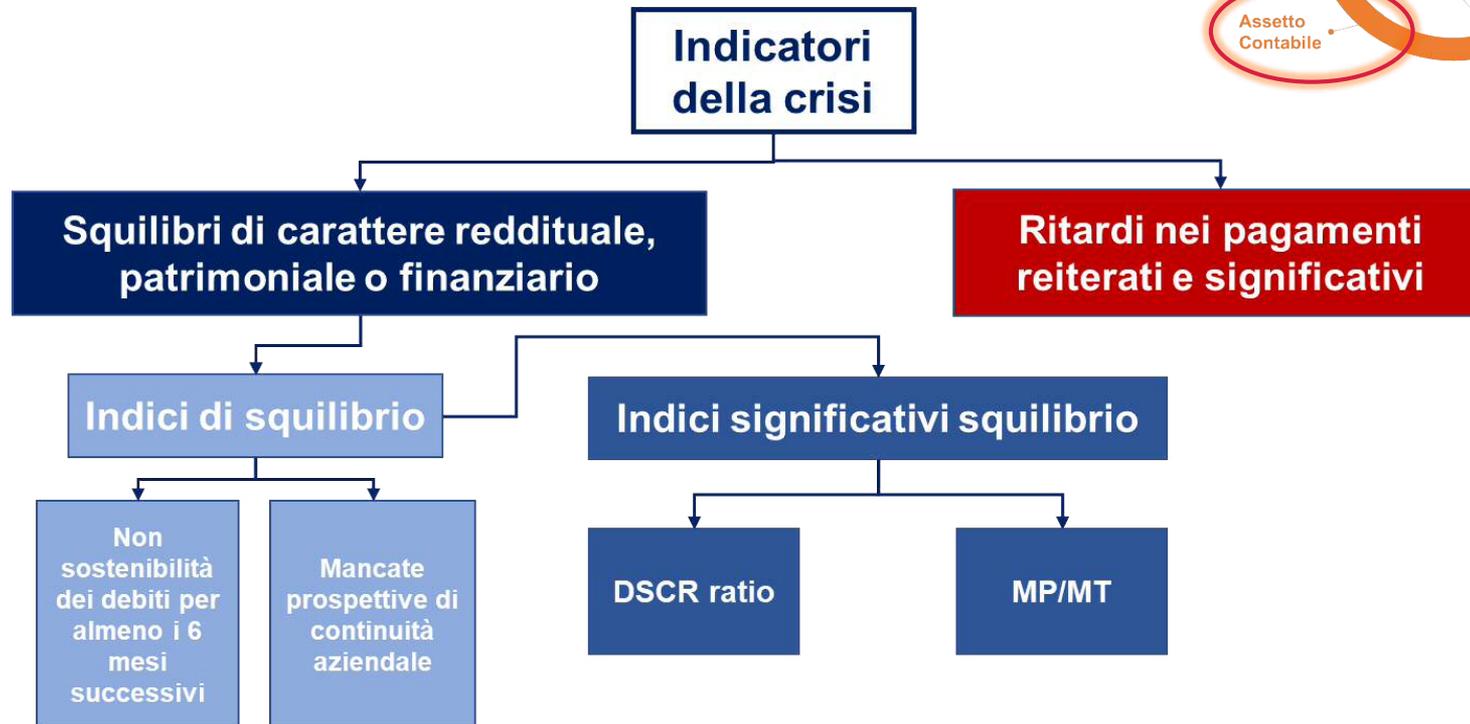
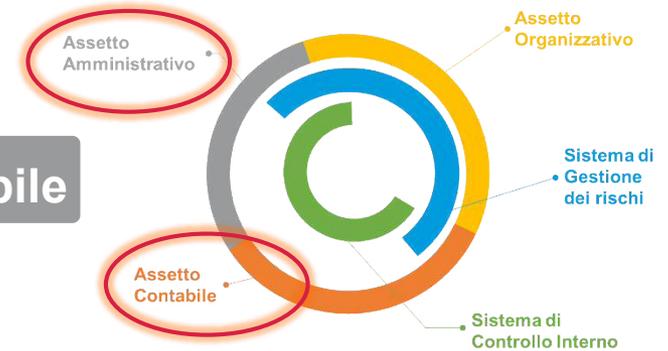
Art. 24 – *Tempestività dell’iniziativa*
Comma 1

... omissis ... da quando si verifica, alternativamente:

- l’esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni** per un ammontare pari ad **oltre la metà dell’ammontare complessivo mensile delle retribuzioni**;
- l’esistenza di **debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni** per un ammontare **superiore a quello dei debiti non scaduti**;
- Il superamento, nell’ultimo bilancio approvato, o comunque **per oltre tre mesi**, degli **indici** elaborati ai sensi dell’articolo **13, commi 2 e 3**.

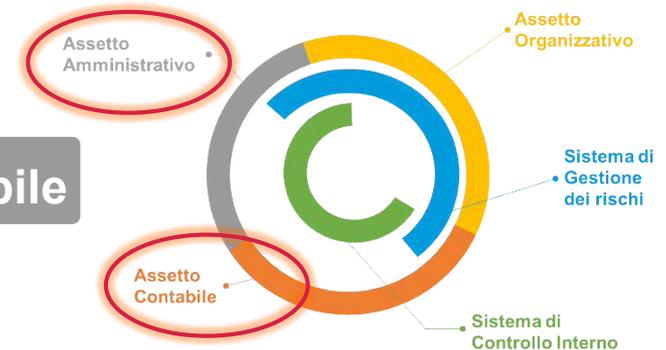
4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Dagli indici di bilancio agli indicatori dello stato di crisi



D.lgs. 14/2019

Art. 13, c. 2 – *Indicatori della crisi*

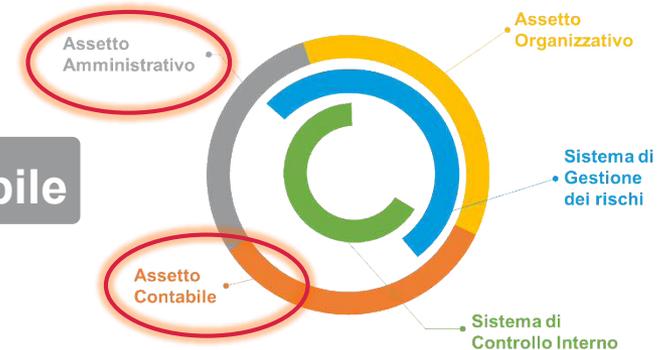
Il **CNDCEC elabora con cadenza almeno triennale**, in riferimento ad **ogni tipologia di attività economica** secondo le classificazioni I.S.T.A.T., **gli indici** di cui al **co. 1** che, **valutati unitariamente**, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa.

Il CNDCEC elabora indici specifici con riferimento alle:

- start-up innovative; PMI innovative; società in liquidazione; imprese costituite da meno di due anni.

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Dagli indici di bilancio agli indicatori dello stato di crisi



D.lgs. 14/2019

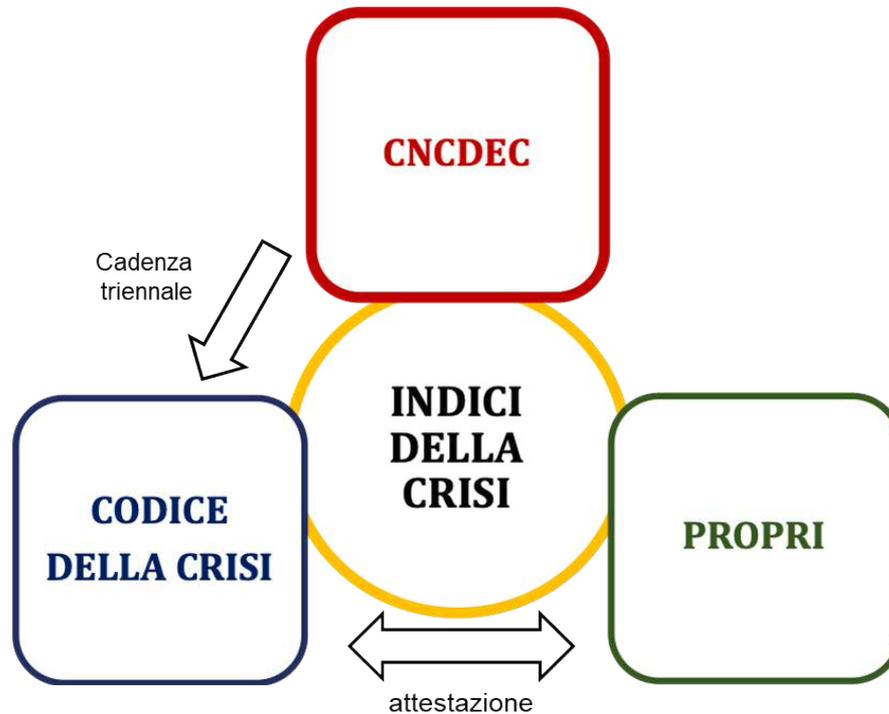
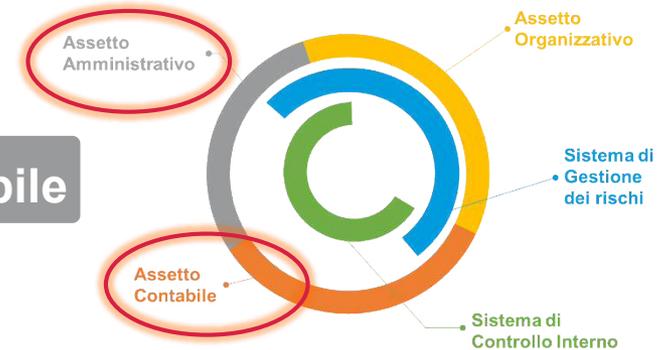
Art. 13, c. 3 – *Indicatori della crisi*

L'impresa che **non ritenga adeguati**, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del co. 2, ne specifica le **ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio** e indica, nella medesima nota, gli **indici idonei** a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi.

Un **professionista indipendente attesta l'adeguatezza** di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è **allegata alla nota integrativa** al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce **effetti per l'esercizio successivo**.

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Dagli indici di bilancio agli indicatori dello stato di crisi



4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Dagli indici di bilancio agli indicatori dello stato di crisi



Legge 19 ottobre 2017, n. 155

Art. 4, c. 1 - *Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*

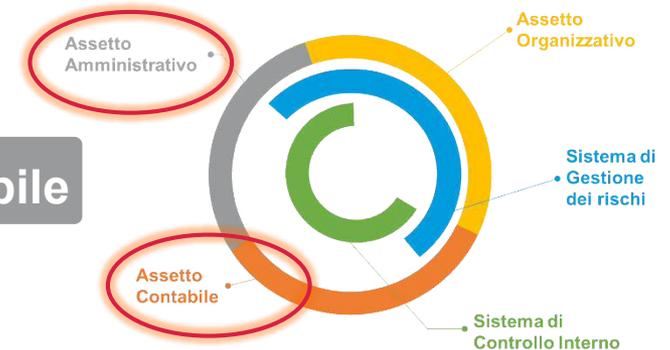
Alla lettera h) ... omissis ... **specifici parametri di natura finanziaria**, da individuare considerando, in particolare:

1. Rapporto tra **mezzi propri e mezzi di terzi**;
2. Indice di **rotazione dei crediti**;
3. Indice di **rotazione del magazzino**;
4. Indice di **liquidità**

Nessun riferimento ad indicatori tipici della verifica della **continuità aziendale** (es. margine di struttura) e della **sostenibilità del debito** (rapporto tra PFN e MOL)

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



La scelta degli indicatori da utilizzare in una società è di competenza dell'**organo amministrativo**, al quale spetta il compito di **definire** le **metodologie adottabili** a seconda del **settore operativo**, della **dimensione** della società e di **altre variabili**.

Gli indicatori possono essere suddivisi in **due categorie**:

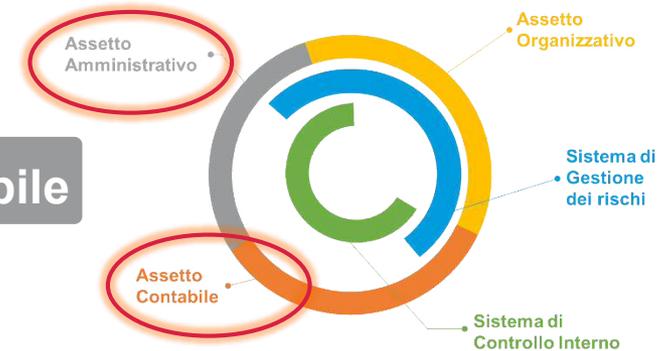
- 1) **Indici economici e finanziario-patrimoniali di natura contabile** (basati su informazioni e dati ricavabili dal bilancio di esercizio)
- 2) **Indici di carattere extra-contabile** (di natura organizzativa e operativa)

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



Indicatori extra-contabili



Indici tecnico-operativi: vanno individuati in relazione al settore produttivo e merceologico e forniscono indicazioni sul grado di utilizzo di dotazioni infrastrutturali. Ad esempio:

- Per i servizi di trasporto, coefficienti di impiego delle vetture potenzialmente circolanti o coefficienti di riempimento dei vettori

Indici organizzativi: analizzano le modalità di impiego e di comportamento delle risorse umane. Ad esempio:

- Tasso di morbilità (% di ore-lavoro disponibili perduta per malattia degli addetti, % di ore-lavoro perdute per cause diverse dalle ferie (malattia, scioperi, etc.)

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



Indicatori extra-contabili



Indici qualitativi: forniscono informazioni utili sul livello di performance dei servizi forniti. Ad esempio:

- *Customer satisfaction*
- Dati sul numero dei reclami ricevuti nell'unità di tempo

Indicatori gestionali

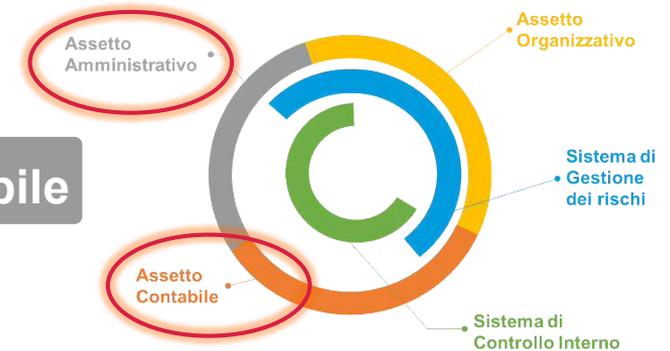
- Perdite di figure chiave strategiche (amministratori o dirigenti) senza una loro sostituzione
- Perdite di fornitori importanti, mercati fondamentali, di contratti di distribuzione o di concessioni
- Difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da fornitori chiave
- Contenziosi ricorrenti con il personale, turnover dei dipendenti anomalo o elevato

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



Indicatori extra-contabili



Altri indicatori

- Capitale ridotto al di sotto dei limiti legali
- Non conformità ad altre norme di legge
- Contenziosi legali e fiscali dai quali potrebbero sorgere obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di soddisfare
- Modifiche legislative o governative che potrebbero impattare negativamente sull'impresa
- Eventi catastrofici che non sono coperti da una polizza assicurativa adeguata

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ha messo a punto una prima bozza dei **parametri** che possono indicare lo **stato di crisi**.

Gli indici contenuti in questa bozza sono costituiti da **grandezze di natura quantitativa** o da confronti tra di loro.

In particolare, è prevista una sequenza gerarchica che prevede **7 parametri** da prendere in considerazione.

Fonte: *Il Sole 24 Ore*, inserto *Norme & Tributi*
del 11 Settembre 2019

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



1. Il **patrimonio netto** diventa negativo per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate.
2. Presenza di un **DSCR** (Debt Service Coverage Ratio) a 6 mesi inferiore a 1. Il Dscr è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei 6 mesi successivi, che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale.

Se il patrimonio netto è positivo e se il Dscr non è disponibile oppure è ritenuto non sufficientemente affidabile, si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività.

Fonte: Il Sole 24 Ore, inserto Norme & Tributi del 11 Settembre 2019

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



1. Indice di **sostenibilità degli oneri finanziari**, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. Indice di **adeguatezza patrimoniale**, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. Indice di **ritorno liquido dell'attivo**, in termini di rapporto tra cash flow e attivo;
4. Indice di **liquidità**, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
5. Indice di **indebitamento previdenziale e tributario**, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Fonte: *Il Sole 24 Ore*, inserto *Norme & Tributi* del 11 Settembre 2019

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Indicatori dello stato di crisi



Fonte: Il Sole 24 Ore, inserto Norme & Tributi del 11 Sett. 2019

SETTORE	ONERI FINANZIARI/RICAVI	PATRIMONIO NETTO/DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE/PASSIVITÀ A BREVE	CASH FLOW/ATTIVO	IND. PREV. E TRIB./ATTIVO
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8%	9,4%	92,1%	0,3%	5,6%
(B) Estrazione; (C) Manifattura; (D) Produzione energia/gas	3,0%	7,6%	93,7%	0,5%	4,9%
(E) Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; (D) Trasmissione energia/gas	2,6%	6,7%	84,2%	1,9%	6,5%
() Costruzione di edifici	3,8%	4,9%	108,0%	0,4%	3,8%
() ()	2,8%	5,3%	101,1%	1,4%	5,3%
() () (D) Distribuzione energia/gas	2,1%	6,3%	101,4%	0,6%	2,9%
() () Bar e ristoranti	1,5%	4,2%	89,8%	1,0%	7,8%

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Sistemi di scoring



Z-Score

Modello statistico ideato da Edward I. Altman nel 1968 analizzando un campione di 66 aziende. Permette di determinare la possibilità di «Default», ma non la certezza. L'obiettivo è distinguere le aziende sane da quelle anomale in base a «variabili discriminanti» (attività correnti, passività correnti, passività totali, utile non distribuito, valore di mercato – o patrimonio netto nelle società non quotate, capitale investito, ricavi di vendita, risultato operativo).

In base al risultato del calcolo, lo Z-Score valuta le aziende in:

- Buon grado di equilibrio finanziario
- Zona d'ombra
- Mancanza di equilibrio finanziario

Fonte: www.analisiaziendale.it

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Sistemi di scoring



PMI Z-Score

E' un'applicazione alle piccole e medie imprese italiane del modello Z-Score di Altman. Lo studio è stato pubblicato nel 2004 da P. Bottani, L. Cipriani, F. Serao. Rispetto al modello di Altman, le variabili sono state modificate per permettere di aggiustare il modello su realtà di dimensioni minori.

In base al risultato del calcolo, anche il PMI Z-Score valuta le aziende in:

- Buon grado di equilibrio finanziario
- Zona d'ombra
- Mancanza di equilibrio finanziario

Fonte: www.analisiaziendale.it

4. Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Il sistema di pianificazione e controllo



Art. 2381, c. 5 c.c.

Gli **organi delegati** curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e **riferiscono** al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e, in ogni caso, **almeno ogni sei mesi** – sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle proprie controllate.