Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Modena

COMMISSIONE DI STUDIO

CONTROLLO DI GESTIONE

Dott. Alberto Paterlini

Dott. Alessandro Cattafesta

Dott. Alessandro Luppi

Dott. Andrea Franchini

Dott.ssa Deborah Righetti

Dott.ssa Elisa Bergamini

Dott. Ernesto Pili

Dott. Marco Malagoli

Dott.ssa Stefania Toni

Quaderno di Lavoro

Adeguato Assetto Organizzativo

Come definirlo e realizzarlo

Modena, Febbraio 2023

Indice Documento

Introduzione		*Pag. 3*
Lo scopo di un adeguato assetto organizzativo	*Dott.ssa Deborah Righetti*	*Pag 4.*
Costituzione di un adeguato assetto organizzativo	*Dott.ssa Stefania Toni*	*Pag. 7*
Sempre possibile realizzarlo? *Cambiamenti nella gestione aziendale necessari in fase di attuazione*	*Dott. Alessandro Cattafesta*	*Pag. 12*
La cultura aziendale necessaria al cambiamento Potenziali problemi e criticità nel passaggio ad un sistema adeguato	*Dott. Alberto Paterlini*	*Pag. 20*
Parametri per la valutazione sull'adeguatezza del sistema organizzativo.	*Dott. Marco Malagoli*	*Pag. 26*
Impostazione del DSCR	*Dott. Marco Malagoli*	*Pag. 31*
Esemplificazione pratica nr.1 – impresa industriale	*Commissione CdG*	*Pag. 41*
Esemplificazione pratica nr.2 – imprenditore individuale	*Commissione CdG*	*Pag. 50*

Introduzione

Il documento ha la finalità di fornire un parere su cosa possa intendersi per adeguato assetto organizzativo, come approcciare un'azienda per supportarla nel cambiamento oltre che valutare la sostenibilità di tale impostazione.

Sono state analizzate e prese come riferimento documentazioni specifiche relative alla riforma del Codice della Crisi a cui si sono affiancate esperienze operative di diversi professionisti, membri di commissione, che hanno messo a fattor comune la propria visione rivolta alle PMI italiane.

La volontà è soffermarsi su alcuni aspetti peculiari della gestione aziendale, portando l'accento su scelte che probabilmente le aziende dovranno affrontare con l'entrata in vigore del nuovo Codice della Crisi, affinché possano garantirsi sostenibilità economico-finanziaria di medio termine (con l'introduzione e l'adozione di metodologie previsionali).

La maggiore informazione rivolta verso le piccole e medie aziende su metodologie derivate dal Controllo di Gestione per la pianificazione e programmazione della propria attività, unita all'evoluzione della propria struttura organizzativa con la definizione di responsabilità, deleghe e gestione dei differenti processi aziendali, sarà il motore ed il veicolo con cui ricercare la crescita e l'economicità del tessuto imprenditoriale italiano.

Lo scopo di un adeguato assetto organizzativo

(Dott.ssa Deborah Righetti)

Come noto l'art. 375 del Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza (di seguito anche CCII) ha introdotto all'art. 2086 cod. civ. il concetto di "adeguato assetto organizzativo".
Rappresentando uno dei perni della riforma, tanto si è scritto e si scrive su questo concetto. In quest'ottica si ritiene opportuno partire dal dato normativo anche al fine di una miglior comprensione della ratio sottesa alla citata nozione, stante anche la continua evoluzione normativa conseguente alla crisi pandemica.

L'art. 2086 cod. civ. al comma secondo sancisce:
"*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.*"

L'adeguatezza dell'assetto riguarda quindi non solo l'ambito contabile ma in via più ampia la sfera amministrativa ed organizzativa.
In quest'ottica rispecchiare un adeguato assetto non può limitarsi ai sistemi informativi strettamente contabili, quali bilanci periodici, ma deve parimenti coinvolgere tutti i processi aziendali partendo da quelli gestionali-amministrativi, formalizzando prassi che nelle PMI molto spesso sono lasciate alla sensibilità dell'imprenditore o del management, avendo cura nelle realtà dimensionalmente più piccole di non appesantire eccessivamente la struttura con procedure potenzialmente inutili.
Pur nella difficoltà di trovare la giusta dimensione di analisi, occorre non discostarsi mai dalla ratio della norma, volta a voler anticipare i segnali di crisi e perdita di continuità aziendale.

Da questo punto di vista porre attenzione all'organizzazione d'impresa significa anzitutto prendere coscienza dei ruoli: imprenditore/management che dettano le strategie e gli obiettivi aziendali, i cui risultati vengono anzitutto misurati dall'ufficio contabile ed esaminati dal controller o altra figura di

funzione amministrativa (anche esterna all'impresa). Queste funzioni saranno le prime a dover segnalare eventuali anomalie alla governance in un sistema virtuoso, oggetto di verifica degli organi di controllo ove presenti.

Occorre quindi anzitutto partire dall'intensificazione della periodicità dei report consuntivi, dirigendosi poi verso un sistema reportistico previsionale che basa le proprie assunzioni sulla strategia e sugli obiettivi definiti dal management, misurando ed analizzando gli scostamenti *actual*. Tali report, partendo da dati economici, dovranno integrare possibilmente anche analisi patrimoniali e finanziarie, al fine di verificare in modo compiuto gli impatti sulla gestione aziendale e programmarne investimenti e fabbisogni finanziari di breve-medio periodo, migliorando il rating aziendale.

Dette analisi non devono tuttavia limitarsi a questi ambiti; dovranno investigarne i motivi sottostanti ai risultati stessi ed arrivare ad incidere su organizzazione, gestione ed obiettivi aziendali, in un'ottica "*top-down-bottom-up*".

A prescindere dagli indicatori di crisi, che altro non rappresentano una modalità sintetica di rispondere alle esigenze sottese alla ratio della norma, questa impostazione aziendalistica rappresenta uno strumento in grado di rispondere, una volta implementato, all'esigenza di un adeguato assetto organizzativo (oltre che contabile e amministrativo).

In questo quadro normativo ed aziendalistico, il novellato art. 2430 cod. civ. pone a carico del Collegio sindacale specifici obblighi di vigilanza, precisando: "*Il Collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei princìpi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*".

Come si estrinseca in concreto l'obbligo di verifica dell'adeguatezza degli assetti aziendali?

Va innanzitutto ricordato che Il giudizio di adeguatezza va formulato con riferimento alle caratteristiche della singola società oggetto di analisi, considerando la tipologia dell'attività esercitata, la dimensione dell'impresa e la struttura azionaria della società. Precisazioni forse ridondanti ma che non devono essere mai sottovalutate.

A supporto dell'attività di verifica del Collegio sindacale intervengono le Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate, aggiornate a seguito delle disposizioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2020, n. 178.

Tuttavia, ad avviso di chi scrive, tali verifiche risultano ancora notevolmente correlate al dato contabile, non ponendo ancora sufficiente accento sulla conoscenza da parte dell'organo di controllo del modello di business e della realtà gestionale oggetto di verifica.

Se risulta fondamentale da parte del Collegio sindacale stimolare la predisposizione di opportuni report aziendali, come sopra descritto, per darne un compiuto giudizio risulta imprescindibile che l'organo di controllo "si cali" nella realtà aziendale sui cui è chiamato a vigilare, approfondendo aspetti organizzativi-aziendalistici, verificando il mercato di riferimento e l'andamento del settore in cui l'impresa si muove (benchmark o confronto con principali competitors).

Costituzione di un adeguato assetto organizzativo

(Dott.ssa Stefania Toni)

L'assetto di un'organizzazione consiste nell'insieme delle responsabilità, delle regole e dei criteri di controllo che servono per gestire e governare l'azienda. Costituisce pertanto la struttura organizzativa sottostante al progetto imprenditoriale, la cui individuazione ed implementazione sono necessarie per raggiungere gli obiettivi in modo efficiente, contenendone i rischi. Richiede pertanto la definizione e l'individuazione di funzioni, di poteri, di deleghe, di processi decisionali e di procedure, che permettano la chiara individuazione dei compiti e delle conseguenti responsabilità dei soggetti che intervengono nello svolgimento dei fatti aziendali. Per rendere tale sistema efficacie occorre una chiara e tempestiva comunicazione tra il livello decisionale e quello operativo, in modo da veicolarne le azioni.

Come anticipato, il progetto aziendale si compone di processi connessi, che dialogano come un flusso, che si evolvono e che mutano in relazione a obiettivi e dinamiche sia esterne che interne all'azienda.

L'imprenditore dovrà pertanto mappare l'impresa individuando le componenti fondamentali dell'organizzazione, i processi sottostanti e definendo le regole di funzionamento. Le variabili su cui si fonda l'assetto organizzativo sono:

- la struttura, individuata come i criteri di divisione tecnica e funzionale del lavoro;
- i meccanismi operativi, quali i processi che veicolano il sistema organizzativo e stimolano le azioni;
- il potere decisionale, necessario per indirizzare i comportamenti, gestire le relazioni gerarchiche orientandole alla visione di obiettivo, ma anche responsabilizzare le funzioni.

A monte di tali concetti c'è pertanto la necessità di definire la struttura organizzativa attuando la divisione tecnica e professionale del lavoro, possibilmente nelle unità necessarie richieste al funzionamento dei processi. Per effettuare ciò è necessario individuare le posizioni in termini di ruoli aziendali e definire le mansioni assegnate ai vari interlocutori, ovvero l'insieme di compiti tipici di una certa posizione, con l'obiettivo di valorizzare le competenze delle risorse umane.

Per fare funzionare operativamente il sistema organizzativo è necessario prevedere inoltre i meccanismi operativi (processi aziendali) che veicolati e interconnessi producano stimoli al comportamento e all'azione conseguente.

Tale impostazione operativa si compone di:

- sistemi di comunicazione, in termini di condivisione di dati e informazioni tra le diverse funzioni utili per svolgere la propria attività e perseguire gli obiettivi aziendali programmati; devono anche individuare il timing con cui il flusso informativo è veicolato;
- sistemi di programmazione e controllo, con definizione di obiettivi, compiti e comportamenti, avendo cura di dare un ritorno sul monitoraggio costante dei risultati ai diversi responsabili dei processi;
- sistemi di gestione del personale, sulla base della dimensione dell'organico, delle specifiche competenze professionali richieste ed impostando sia sistemi di formazione e valorizzazione dei talenti, che sistemi incentivanti volti allo sviluppo aziendale.

Le variabili fondamentali sopra individuate sono inoltre affiancate dalla necessità di definizione del potere decisionale organizzativo, il quale esprime la capacità di influenzare i comportamenti nelle relazioni gerarchiche (stili autoritari e stili partecipativi) e nelle relazioni orizzontali (coinvolgimento alla collaborazione, all'obiettivo comune, ma anche a gestire i conflitti organizzativi).

In ultimo, una forte influenza alla creazione in fase iniziale, ovvero alla successiva evoluzione dell'assetto organizzativo, è data dalla strategia: è infatti un elemento in grado di incidere e modificare le funzioni, integrarle o rettificarle (a titolo esemplificativo di pensi all'impatto sull'assetto organizzativo della decisione assunta a livello strategico di operare una diversificazione del core business).

Dal punto di vista operativo, la creazione di un sistema organizzativo efficacie ed efficiente necessita dell'affiancamento di procedure che prevedano la presenza di risorse, anche esterne, munite di adeguate competenze in grado di garantire la gestione del rischio, del sistema di controllo interno e la produzione di informazioni amministrativo – contabili veritiere ed attendibili. Tale sistema di controllo è rilevante alla luce anche della funzione informativa interna al servizio del management aziendale e tale da incidere su scelte gestionali, risorse e sul sistema organizzativo stesso. Per rendere il sistema efficiente occorre un passaggio culturale del sistema di controllo da mero "ruolo punitivo",

volto a individuare le responsabilità, ad una concezione del controllo come funzione di supporto nella gestione, volto a valutare il perseguimento degli obiettivi e possibili azioni di miglioramento o correttivi da intraprendere in modo tempestivo.

Allo stato attuale, anche per effetto del riconoscimento del legislatore dell'importanza nell'adozione di un adeguato assetto organizzativo, la sua individuazione non è da intendersi come una facoltà, ma è divenuta una necessità per avere una visione chiara e definita della realtà aziendale. Dal punto di vista concettuale, nell'ottica delle tipiche piccole e medie imprese italiane, la visione corretta della sua adozione dovrebbe essere quella di essere un'opportunità di miglioramento da cogliere.
Il legislatore, prima incentivando e poi imponendo l'adozione di un sistema chiaro, tracciato e potenzialmente trasparente dell'assetto organizzativo, ha imposto una rivoluzione culturale negli imprenditori che lo vedevano ancora con diffidenza o non davano un riconoscimento effettivo e concreto alla definizione dell'assetto organizzativo con la sensibilizzazione dell'importanza di adottare una struttura organizzativa adeguata, si vuole giungere a percepirne una visione diversa, non di mera organizzazione interna, ma anche di mappatura di flussi, di comunicazioni e di processi, al fine di individuare inefficienze da migliorare e rischi da contenere, agendo con azioni mirate.
Si potrebbe quindi sintetizzare che l'adozione di un sistema adeguato:

- permette di mappare l'azienda e le relative dinamiche;
- fa acquisire la consapevolezza della situazione aziendale;
- permette di adottare azioni correttive e/o di prevenzione.

Ai fini dell'applicazione organizzativa e strutturale, una volta definitane concettualmente la visione a cura dell'imprenditore, emerge la necessità di procedere alla redazione di un organigramma aziendale, in grado di esprimere concretamente le funzioni, i compiti e le conseguenti responsabilità, oltre che le loro reciproche correlazioni.
L'organigramma è da considerarsi quindi lo strumento applicativo della progettazione organizzativa.
Deve infatti permettere di identificare con chiarezza:

- le funzioni-attività aziendali, tra le varie posizioni che compongono l'organizzazione;
- i collegamenti-relazioni organizzative che si instaurano tra le diverse posizioni titolari delle funzioni-attività assegnate;
- il livello gerarchico delle varie posizioni organizzative;

individuando unitamente la rappresentazione grafica della struttura organizzativa.
Rappresenta pertanto anche la dimensione verticale dell'organizzazione, individuando chiaramente le relazioni di sovra o subordinazione.

La creazione dell'organigramma ha una funzione sia interna che esterna all'azienda.
Dal punto di vista esterno è lo strumento di sintesi finalizzato a far comprendere a terzi esterni come sia strutturata l'organizzazione. Rappresentando lo "scheletro" degli organi permanenti e continui dell'azienda o dell'organizzazione analizzata, è utile per leggere la struttura organizzativa in modo immediato e semplice.
Permette inoltre agli enti terzi di individuare la struttura organizzativa attraverso l'esplicitazione delle Responsabilità Organizzative/funzionali (responsabilità di funzionamento, coordinamento) affidate alle varie Unità Organizzative (o operative).

L'organigramma rappresenta inoltre uno strumento di comunicazione utile per fornire e/o migliorare le conoscenze interne dei membri sul proprio assetto organizzativo aziendale.
Oltre alla mera concezione di prospetto statico, criticato in quanto volto solitamente a dare enfasi alla struttura aziendale a discapito dei processi, occorrerebbe interpretarlo come strumento di analisi dell'organizzazione esistente, per individuarne limiti e potenziali miglioramenti.
È in questo frangente che consente di valutare miglioramenti organizzativi, quali ad esempio raggruppamento o scorporo di unità inefficienti, soppressione di unità/posizioni, creazione di nuove unità necessarie, ridefinire le funzioni ovvero individuate inefficienze cambiare le aree di responsabilità (si citano solamente alcune possibilità – dipenderà dal caso specifico il modus operandi da attuare).
Occorre pertanto che l'Imprenditore stesso e quindi le aziende italiane stesse comprendano sempre più come migliorare il proprio assetto organizzativo agendo sul proprio organigramma e sui mansionari, evolvendo la propria struttura e ricercando continuamente efficienze al proprio interno nella gestione dei processi.

Sempre possibile realizzare un adeguato assetto organizzativo?

Cambiamenti nella gestione aziendale necessari in fase di attuazione

(Dott. Alessandro Cattafesta)

È innegabile che il raggiungimento della compliance ad una serie di adempimenti prescritti dalla norma possa comportare uno sforzo non indifferente per un'azienda di ridotte dimensioni, tale da richiedere adeguamenti organizzativi ed informatici, che provocano il sostenimento di costi.

Proprio per questo, occorre ricordare che il sistema degli indici di allerta, al momento sospeso fino al 01 settembre 2021, debba andare verso una maggior semplificazione nella gestione d'impresa, non gravando ed appesantendo l'azienda stessa.

L'elaborazione degli indici d'allerta presuppone che vi sia una maggior cura nella raccolta delle informazioni contabili e tempestività nel calcolo, offrendo quindi l'opportunità di avere a disposizione un set di dati utilizzabile anche per la misurazione di performance e di risultati aziendali diversi.

La redazione periodica (mensile / trimestrale / semestrale) di bilanci/situazioni contabili intermedie redatte nel rispetto dei principi contabili di riferimento, consente un'analisi infra-annuale delle principali grandezze di natura contabile e costituisce un presupposto base per avviare l'impresa verso quel passaggio culturale al controllo periodico delle proprie posizioni economiche e finanziarie che i sistemi di controllo di gestione richiedono.

Gli indici d'allerta presuppongono inoltre che si formalizzi, all'interno della gestione d'impresa, una visione prospettica che avrebbe il benefico effetto di facilitare progressivamente l'introduzione di quei modelli previsionali che sono alla base dei processi di programmazione e di pianificazione aziendale.

L'essenza del novato codice della crisi sta nel fatto di aiutare le imprese ad impostare un approccio gestionale non solo consuntivo, con dati storici su quanto già accaduto e realizzato dall'azienda, bensì basato sulla programmazione e sul controllo.

Ne è riprova la determinazione di calcolo del DSCR che già da sola, può rappresentare un'interessante opportunità per stimolare la crescita del sistema informativo aziendale, in quanto per la sua determinazione è necessario:

1. Disporre e presidiare a sistema la gestione del ciclo attivo ed il ciclo passivo, grazie ad

un'adeguata suddivisione di compiti e responsabilità, oltre che la definizione di scadenze operative;

2. Elaborare un Budget annuale;
3. Elaborare un Budget mensilizzato;
4. Individuare le condizioni di incasso e di pagamento, e verificare lo scostamento tra condizioni pattuite e le prassi adottate, elaborando uno scadenzario che consideri sia le movimentazioni di origine documentale sia le movimentazioni pianificate.

In questa impostazione sono presenti almeno due elementi (il Budget ed i flussi di cassa previsionali) che richiedono specifiche competenze amministrativo-gestionali non sempre rinvenibili in molte realtà aziendali italiane. Laddove non disponibili si potrebbe sopperire con consulenti specializzati che porterebbero in azienda una nuova metodologia di lavoro e di gestione della stessa, comportando però inizialmente ulteriori costi da sostenere. La legge riconosce tuttavia la possibilità ove non sia possibile effettuare un "*rolling*" dei flussi finanziari, di ricorrere al calcolo di indici di settore basati su dati consuntivi che comunque possono risultare tutt'altro che semplici da calcolare senza l'ausilio di figure specializzate.

Il passaggio su cui il legislatore vuole soffermarsi è volto ad evolvere le dinamiche di gestione aziendale, ricercando maggiore attenzione ai propri flussi di incasso/pagamento, nonché consentire l'aggiornamento di competenze gestionali avendo visione sia di processo che delle ricadute operative che ciascuna scelta comporta in azienda. **La crisi si può prevenire soltanto con attività di pianificazione e controllo che non può svolgersi senza un adeguato assetto** (questo sarebbe un notevole passo avanti che consente di intervenire sulle variabili interne e parzialmente esterne gestibili dall'imprenditore).

Sorge spontanea una domanda: se soltanto un adeguato assetto può prevenire la crisi– a prescindere dalla possibilità di ricorrere al calcolo degli indici consuntivi e a prescindere dai protocolli per la valutazione dell'adeguatezza di un sistema organizzativo – è sempre possibile un adeguato assetto? Quando un assetto potrebbe considerarsi sufficiente?

Le attività individuate ai precedenti punti da 1 a 4 vengono svolte prevalentemente da funzioni tipicamente amministrative ma che non possono per prassi definirsi perfette se "slegate" da un controllo puntuale sui processi commerciali, produttivi e logistici in quanto i contenuti trattati derivano da:

- **dinamiche commerciali**: le informazioni che provengono da quest'area possono essere:

- Certe (o quasi certe): sono gli ordini che dovrebbero contenere informazioni sulla qualità e la quantità dei prodotti, nonché l'anagrafica cliente, le condizioni di pagamento e di consegna. Non sempre sono sufficienti a dare visibilità sui sei mesi di incasso previsti e richiesti dalla norma;
- Previsionali: possono provenire dal Budget formulato, nonché da previsioni continuamente riviste che servono (nei sistemi evoluti) per dare supporto alla programmazione della produzione. Essendo di natura previsionale occorrerà monitorare costantemente il loro raggiungimento, comunicando tempestivamente agli altri enti aziendali collegati eventuali difformità o scostamenti sulle previsioni in quanto il **ciclo economico** prevede normalmente che prima vi sia la produzione (con conseguenti uscite finanziarie per il sostenimento dei costi di produzione/vendita, oltre che per la gestione del magazzino) e solo successivamente il ricavo da vendita (ed il suo incasso).;

- **dinamiche produttive**: per le aziende manifatturiere, il monitoraggio e la gestione della produzione passa da competenze normalmente industriali e che si basano su alcune informazioni basilari quali i tempi/ciclo standard aggiornati, le distinte base, le lavorazioni esterne a ciclo, i cicli di lavorazione, le attività di programmazione della produzione (quali carichi macchina, risorse umane, ecc), oltre che disporre di un ufficio tecnico in grado di elaborare e gestire a sistema tutti i dati (che possono essere tanti e complessi anche nelle piccole realtà). è pertanto necessaria un'organizzazione gerarchica, basata su capi-fabbrica/capi-officina in grado di garantire il rispetto dei tempi di consegna e le efficienze produttive (pezzi/h, tempo/pezzo, scostamento tempo preventivato/tempo consuntivato ecc…).

  Quanto sopra citato sono solo alcune delle situazioni ed informazioni di cui normalmente le aziende manifatturiere necessitano per governare la propria produzione, ricercando una gestione virtuosa volta alla verifica ed al governo dei propri costi interni. *Si pensi ad esempio ad un'azienda che lavora su commessa e si occupa di impianti di produzione: ad ordine arrivato e prima del lancio di produzione, è necessaria una preventiva attività tecnica per rilievi, sopralluoghi, dialogo tecnico tra cliente e fornitore, aggiustamenti, progettazione e benestare dei disegni esecutivi (questo sarebbe l'iter netto e perfetto senza possibili urgenze). Solo in via teorica, pertanto, un ufficio amministrativo potrebbe pianificare con certezza entrate per acconti iniziali, acconti per SAL (stato avanzamento lavori) saldi finali (che normalmente dipendono da collaudi complessi) ed uscite (con natura normalmente più certa): ore e costi di manodopera,*

acquisti esterni per materiali, eventuali lavorazioni esterne

- dinamiche logistiche: riassunta come attività di accettazione carico-scarico, movimentazione interna, consegna, ma anche della sincronizzazione della pianificazione della produzione con la *supply chain*.

Quanto sopra esposto potrebbe rappresentare un minimo sindacale per realtà di dimensioni già significative ed abbastanza articolate. Ovviamente non tutte le aziende possono disporre di una organizzazione interna così evoluta, nonché di sistemi informativi (MRP / MES / …) volti a supportare e gestire sia le previsioni di vendita che contestualmente la produzione / acquisto, in quanto hanno un impatto oneroso sia per l'investimento iniziale, che per il loro mantenimento. Più le aziende crescono, maggiore è la richiesta di informazioni necessarie alla loro gestione nonché le competenze necessarie per il governo dei diversi processi interni.

Realtà dimensionalmente inferiori (micro-aziende) o che non abbiano produzione interna, necessiteranno di minori informazioni ed avranno minore complessità gestionale interna, fermo restando che occorrerà evolvere le competenze ed i sistemi in uso per attivare i percorsi di programmazione e pianificazione aziendale richiesti.

In ultimo, l'introduzione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, comporta la necessità di effettuare un'analisi dei principali rischi aziendali, mediante l'esecuzione di un *risk assesment*. In risposta ai rischi individuati, si rende quindi evidente l'opportunità di inserire una serie di indicatori di rischio, che debbono essere oggetto di monitoraggio periodico.

Risulta pertanto difficile ipotizzare che tutte le aziende possano disporre di un adeguato assetto organizzativo in quanto sono richiesti sia notevoli sforzi applicativi (volti all'evoluzione delle proprie competenze interne) che costi significativi per investimenti in sistemi e consulenze necessarie per guidare e portare i cambiamenti richiesti.

Per le micro-aziende probabilmente si sta ricercando l'introduzione in azienda di una maggiore consapevolezza negli amministratori ed imprenditori volta al monitoraggio periodico e costante dei propri flussi di cassa previsionali, portando l'adozione anche di elementi previsionali volti ad attuare tempestivi cambiamenti di rotta qualora i risultati attesi non fossero positivi.

Emerge inoltre un ulteriore problematica da affrontare legata alla preparazione dei professionisti che

dovranno verificare l'adozione di tali logiche gestionali e strumenti previsionali, **in quanto occorrerà avere competenze sugli specifici settori in cui le aziende operano.**

Il passaggio ad un sistema adeguato

L'introduzione di un sistema adeguato alle dimensioni in analisi comporta normalmente alcune complicazioni, di seguito le principali:

evoluzione culturale: spesso manca la piena consapevolezza da parte delle persone coinvolte nel cambiamento dell'importanza e degli obiettivi del progetto poiché non se ne comprende la necessità – occorrerà in prima istanza soffermarsi sulle finalità dell'attività creando il giusto coinvolgimento di tutte le parti attive;

evoluzione psicologica: spesso si interpreta la riorganizzazione come un'invasione della propria funzione in quanto l'analisi finalizzata è per definizione "critica" (intesa come originata dal dubbio sulle pratiche correnti) nei confronti del modo di operare di alcuni; inoltre comporta un intenso lavoro operativo aggiuntivo alla consueta attività quotidiana: *si pensi al responsabile acquisti che d'ora in avanti dovrà caricare a sistema un' ordine di acquisto con anagrafica fornitore, codificare gli articoli acquistati, inserire la data di consegna, i termini e le modalità di pagamento concordate e altre informazioni, sollecitando secondo una certa modalità…tutto questo quando prima bastava una mail o una telefonata…*

il tempo: il cambiamento necessita di tempi di implementazione pratica nonché di analisi e di formazione importanti. Le persone coinvolte tendono ad anteporre la quotidianità al progetto a meno che non venga data l'enfasi necessaria al progetto da parte della direzione/soci. Il motore del cambiamento deve essere interno all'azienda per poi utilizzare consulenze specifiche laddove non si disponesse di adeguate competenze interne. A volte l'analisi del fornitore non è sufficiente all'implementazione di un prodotto conforme alle esigenze, in quanto per quanto accurata, potrebbero sfuggire tipicità e criticità di gestione della specifica realtà. costi: i piccoli/medi imprenditori dovranno destinare risorse per la propria riorganizzazione aziendale affidandosi a professionisti specializzati che ricerchino una soluzione studiata appositamente per il caso in esame (non esistono soluzioni banali e facili, applicabili a più società – il tessuto imprenditoriale italiano vive di specialità e di nicchie di mercato e ne consegue che anche le soluzioni debbano essere tali)

il recruitment: spesso è necessario inserire in organigramma figure indirette, specializzate o abituate a lavorare in modo diverso. Queste in genere provengono da realtà più strutturate dove la continuità

aziendale è maggiormente garantita. Queste nuove professionalità dovranno in primis guadagnarsi la fiducia e collaborazione di tutte le persone già presenti in azienda, per poi proporre nuove metodologie di lavoro, facendone sempre percepire la bontà di applicazione ed i benefici che l'azienda ne avrà dalla loro adozione.

I flussi informativi e documentali necessari per il funzionamento dell'adeguato assetto organizzativo

Un significativo contributo all'importanza del tema viene offerto dall'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, con la pubblicazione all'interno della collana "I quaderni", del documento numero 71 - "Sistemi di allerta interna – Il monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario".

L'approccio suggerito all'Organo di controllo nello svolgimento delle proprie funzioni, può essere utilmente seguito anche da altri soggetti aziendali. Si articola in fasi, suddivise come segue:

- Adeguata verifica (*early warning*): analisi e monitoraggio preliminare degli indicatori segnaletici;
- Raccolta ed organizzazione dei dati: raccolta ed organizzazione in un database generale dei dati standard ed integrativi predefiniti da check-list;
- Revisione contabile (normalizzazione dei dati):
  Attività preliminare di revisione finalizzata alla normalizzazione, riclassificazione ed eventuale rettifica dei dati necessaria ad eliminare ogni possibile asimmetria;
- Analisi andamentale: attività di analisi finalizzata ad evidenziare eventuali anomalie ed eventi pregiudizievoli nella gestione della tesoreria aziendale e nella struttura degli affidamenti attraverso un'analitica disamina di tutte le componenti della PFN e del CCO e consultazione della Centrale dei Rischi;
- Analisi economico-finanziaria: attività di analisi storica e prospettica dei bilanci e delle situazioni contabili finalizzate alla puntuale ricostruzione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale e del relativo score statistico sulla capacità di generare un adeguato flusso di cassa e sostenibilità economico-finanziaria;
- Analisi qualitativa: attività di analisi (residuale) di tutte le componenti gestionali, strategiche ed operative, della struttura imprenditoriale e manageriale, sul sistema informativo aziendale ed infine sulle caratteristiche e dinamiche congiunturali del settore merceologico di appartenenza;
- Valutazione finale: attività di rendicontazione finalizzata alla predisposizione di un report finale

per gli organi amministrativi e di direzione in cui andranno specificate, in modo dettagliato e circostanziato, le cause della crisi e le principali aree di anomalia gestionale. Il report si conclude con un giudizio complessivo.

L'implementazione di un sistema di controllo interno deve sicuramente essere effettuato con un approccio costi/ benefici e nessuna azienda deve avere la pretesa di raggiugere i livelli massimi rappresentati dalle *best practice* di riferimento. Tuttavia tale analisi richiede lo sforzo di stimare in maniera adeguata i benefici, quest'ultimi non sempre facili da individuare e da quantificare, al contrario dei costi che solitamente sono caratterizzati da una più agevole individuazione e quantificazione.

L'introduzione di un sistema di controllo interno deve essere quindi percepita come una sfida, che non solo rappresenta una grande opportunità, ma che potrebbe anche tradursi in una necessità per porre in essere un'efficace ed efficiente gestione aziendale.

Ad ogni modo, passando alla pratica, i flussi informativi e documentali dipendono in gran parte dal tipo di realtà aziendale e dai beni e servizi prodotti.

Ipotizzando una tipica azienda metalmeccanica di ridotte dimensioni occorrerà distinguere:

- tecnologie a disposizione: centri di lavoro, carpenteria, progetti, presse da imbutitura, saldatura, tornitura fresatura in quanto ognuna – pur essendo metalmeccanica – ha proprie specificità e quindi criticità e rischi;
- Tipologia di produzione: commessa / stock;
- Tipologia di clientela e possibilità di prevedere il portafoglio ordini e sua stabilità;
- Che tipo di produzione: prototipi, lotti con molti o pochi pezzi, codici ripetibili o meno

Di seguito si riportano i flussi informativi minimi, dal preventivo alla fatturazione, che potrebbero sommariamente essere individuati come segue, per un'azienda meccanica con alcuni centri di lavoro e reparti di finitura (sbavatura / lavaggio pezzi / controllo qualità / …):

1. *Richiesta di preventivo, deve recare quantità, specifiche tecniche, data consegna, riferimenti commerciali;*
2. *Preventivo: conoscenza delle fasi e delle lavorazioni esterne (zincatura verniciatura, trattamenti ecc…) e dei tempi ciclo standard interni; occorre inoltre la capacità di comprendere le esigenze tecniche del cliente e dialogo con i suoi tecnici, oltre che la delega per la trattiva commerciale;*
3. *Ricezione dell'ordine: deve indicare prezzo, quantità, specifiche tecniche, data consegna e*

condizioni di pagamento, riferimenti commerciali (referente ufficio acquisti cc…);

4. *Invio al cliente della conferma d'ordine, copia ad amministrazione ed al deputato al lancio di produzione, ufficio acquisti;*
5. *L' ufficio acquisti controlla la disponibilità del materiale a magazzino per eventuale impegno o acquisto con emissione di ODA (ordine di acquisto); copia all'amministrazione (che matcherà contenuto fattura con quanto ordinato) ed al magazziniere;*
6. *Ricevimento merce dal magazzino con controllo su quantità e qualità (possibile intervento dell'addetto alla qualità) con ODA emesso da ufficio acquisti, per successivo ricevimento merce e stoccaggio in magazzino;*
7. *Lancio di produzione dell' ODP (ordine di produzione) che reca specifiche tecniche, distinta base e ciclo di lavoro, con contestuale lancio per l'ODL esterno a sistema;*
8. *Il magazziniere con visione di avanzamento di commessa e pianificazione produzione/carico macchine sceglie i materiali ed i semilavorati da trasferire a bordo macchina per la successiva lavorazione. A seconda della complessità e dimensione aziendale, queste informazioni potranno essere gestite a sistema con l'avanzamento di commessa oppure "a vista";*
9. *Il capofficina riceve l'ODP e ne dà esecuzione per le varie fasi. Gli operatori/gestori piazzano le macchine – effettuano quando necessario (spesso) le pre-serie – per l'avvio della produzione dopo il benestare del Controllo Qualità - rilevano i tempi di produzione a sistema caricano e scaricano i pezzi da una fase all'altra fino allo scarico in magazzino per spedizione al cliente;*
10. *Se è prevista una lavorazione esterna o un trattamento superficiale il sistema dovrà gestire il conto lavoro, con conseguente movimentazione dei pezzi dal magazzino (deposito) interno verso il deposito esterno per mantenere traccia dell'ODP e della gestione del magazzino;*
11. *Effettuata la lavorazione esterna (con possibili problematiche di consegna e solleciti da gestire per mantenere la data di prevista consegna con il cliente, il prodotto torna presso il magazzino interno per successive lavorazioni o per l'imballo di spedizione finale;*
12. *Nel frattempo la logistica interna ottimizza gli spazi (difficile perché occorre sapere cosa dovrà essere consegnato prima di che cosa e quindi avere visione sui piani di consegna) oltre a svolgere attività di scarico e carico dai propri depositi;*
13. *Organizzazione consegna a clienti (trasporto), emissione ddt per conoscenza*

all'amministrazione per fatturazione e spedizione;

14. *Fatturazione.*
15. *Incasso.*

La cultura aziendale necessaria al cambiamento

Potenziali problemi e criticità nel passaggio ad un sistema adeguato

(Dott. Alberto Paterlini)

I sistemi di Pianificazione, Programmazione e Controllo di Gestione esistono in aziende che vogliano operare secondo principi di delega e che quindi assegnino responsabilità ed obiettivi condivisi da perseguire con ciascun responsabile d'area, per poi monitorarne l'avanzamento ed il raggiungimento in corso d'esercizio.

Normalmente il tessuto imprenditoriale italiano è composto per la stragrande maggioranza da PMI (considerate come aziende con fatturato inferiore a 50 mio €). In Italia rappresentano il 92% delle imprese attive, occupano l'82% dei lavoratori in Italia ed hanno un fatturato di circa 2.000 miliardi di euro (Fonte IlSole24Ore). Sono numeri importanti che spesso riflettono uno stile di gestione aziendale diffuso e storico.

Il concetto di delega non risulta particolarmente adottato all'interno della gestione delle nostre PMI; normalmente il titolare / fondatore risulta accentratore della maggior parte delle scelte strategiche aziendali, intervenendo sia a trattative commerciali vendita o acquisto, che partecipando anche alle scelte produttive.

Finché l'azienda risulta una micro-impresa (inferiore a 10 FTE o 2 milioni di fatturato), è plausibile una gestione di questo tipo; appena però l'azienda inizia a crescere dimensionalmente, l'imprenditore che ha dato propulsione alla creazione dell'azienda potrebbe rischiare di divenire un fattore di rischio per l'azienda stessa. Il tempo disponibile per l'innovazione aziendale, nonché per la pianificazione strategica di medio termine sarebbe sempre meno, fino a confluire e venire interamente assorbito dalla gestione del quotidiano.

Per effettuare una crescita governata e controllata occorre innanzitutto definire dove portare l'azienda, valutando attentamente i punti di forza e debolezza su cui lavorare e su cui costruire il proprio futuro.

La pianificazione di medio termine permette di stabilire le figure chiave di cui l'impresa avrà necessità e su cui affidare compiti e responsabilità per la riuscita del piano.

Sulla carta sembra tutto lineare oltre che scontato; purtroppo, all'atto pratico occorre in primo luogo cercare di condividere una formazione aziendalistica con l'imprenditore ragionando sui processi aziendali interni e ponendo attenzione alle persone che sono coinvolte nella propria attività, ritenendole risorse necessarie e potenziale motore per il cambiamento aziendale. I dipendenti spesso devono cambiare ruolo ed occorre che anche loro entrino nella mentalità imprenditoriale e forniscano spunti ed idee utili per lo sviluppo aziendale.

Operare con principi di delega non vuole dire perdere il controllo dell'azienda oppure assegnare obiettivi e poi monitorarli a fine anno (o due volte l'anno). Il percorso da fare è di condivisione degli obiettivi con i propri collaboratori (ciascuno per la propria area), definendo il percorso da intraprendere per realizzarli (piano di azione). Il controllo degli stessi dovrà essere periodico e laddove si ravvisassero nel quotidiano possibili criticità di azione che possano compromettere il risultato, è necessario ripartire dalla condivisione del problema con il proprio *team* di lavoro e successivamente valutare nuovamente il piano d'azione, intervenendo preventivamente su potenziali problematiche.

Le nostre PMI per operare percorsi di crescita possono lavorare lungo due strade alternative e significativamente differenti:

- Espansione per vie interne (autofinanziamento o ricorso ai mercati finanziari);
- Acquisizioni esterne.

La scelta di operare per una via rispetto all'altra dipende da molteplici fattori peculiari di ogni realtà:

- Mercato di riferimento del proprio prodotto (presidiato da multinazionali? / mercato in espansione o contrazione? / dimensione mercato e quota attualmente occupata / forte concorrenza sui prezzi di vendita? / …);
- Salute aziendale (finanziaria / patrimoniale / economica – quanto pesano i finanziatori esterni alla proprietà aziendale: banche e fornitori terzi?);
- Organizzazione aziendale (è presente una struttura organizzativa con responsabili d'area? / sono presenti le competenze necessarie per guidare e gestire la crescita?);
- Passaggio generazionale: possibilità di intraprendere un percorso di passaggio generazionale con un successore? (Si può tradurre anche in una successiva cessione d'azienda);

- Capacità di investimento e di presidio e sviluppo sia del mercato che della produzione (è strettamente correlato alla salute aziendale che serve da motore e benzina per dare impulso e sostenere lo sviluppo).

I cinque punti sopra riportati sono alcuni degli aspetti principali su cui iniziare a ragionare per valutare la propensione dell'azienda a svilupparsi ed espandersi, piuttosto che presidiare e difendere il proprio mercato, valutando in un secondo momento se attivare processi di cessione del pacchetto clienti e conseguentemente della società.

Gli imprenditori di PMI hanno il compito e l'obbligo di ricercare sul mercato figure chiave che possano dare impulso e proattività all'interno della propria realtà, spesso portando nuove competenze, nonché diverse modalità di lavoro quotidiano a beneficio di possibili risultati futuri.
Quest'ultimo passaggio comporta un notevole sforzo interno: l'imprenditore deve avere fiducia nelle nuove risorse introdotte in azienda (siano esse di tipo commerciale / produttivo / amministrativo), di fatto "sposando" il progetto condiviso, nonché le modalità di lavoro proposte.
Ogni cambiamento operativo che coinvolga l'azienda e le persone in essa coinvolta, comporta spesso difficoltà ed ostacoli in quanto cambiano i "modus operandi". Ne sono riprova i cambiamenti dei sistemi informativi aziendali dove normalmente si ricercano modifiche agli applicativi per far sì che si possa continuare a gestire la propria attività quotidiana con le solite dinamiche e routine. Si fatica ad accettare il cambiamento perché comporta uno sforzo mentale ed operativo nelle persone coinvolte che normalmente ricercano stabilità e sistematicità.
Per portare avanti percorsi evolutivi aziendali occorre pertanto il forte impulso da parte della Direzione e dell'Imprenditore stesso che si devono erigere a primi promotori, dando sostegno alle scelte prese e condivise con i propri responsabili d'area. La ricerca della "*comfort zone*" spesso rischia di diventare controproducente in quanto le aziende non sperimentano nulla di realmente innovativo e non attivano nuovi percorsi di apprendimento che al giorno d'oggi non ci si può permettere.

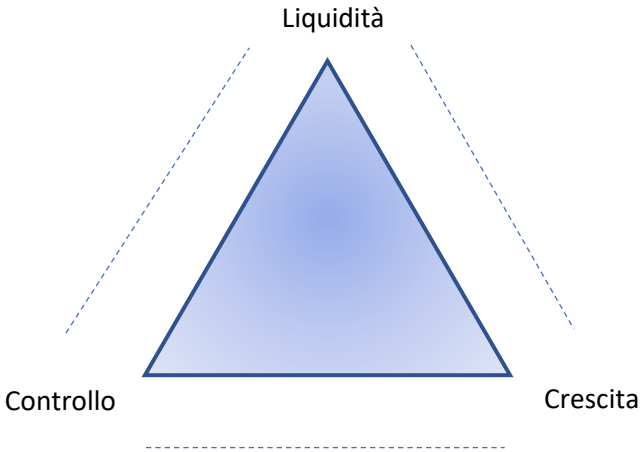
Cercare di organizzare e strutturare la propria realtà aziendale introducendo sia il concetto di delega operativa, sia nuove figure competenti per area di attività è un concetto importantissimo che però non deve essere confuso con l'idea di perdita di controllo e gestione della propria azienda.
Stiamo normalmente parlando di imprese (PMI) a conduzione familiare e pertanto la direzione, la governance e l'indirizzo aziendale spetterà in ultima istanza all'imprenditore. Devono tuttavia essere

attivati meccanismi e processi di comunicazione ai diversi responsabili aziendali per essere tutti indirizzati verso i medesimi obiettivi.

Normalmente gli obiettivi che un'azienda familiare cerca di perseguire sono di tre tipi:

- Crescita: massimizzando il valore finanziario aziendale;
- Controllo: mantenendo il potere decisionale nelle mani dei proprietari e riducendo al minimo il ricorso a capitali di terzi / bancari;
- Liquidità: assicurare un cash flow elevato ai proprietari da utilizzare al di fuori dell'azienda.

  Spesso questo concetto viene esposto sotto forma di triangolo, in quanto normalmente le aziende danno priorità a due concetti dei tre sopra esposti *(fonte Business Harvard Review)*.



Le aziende che sviluppano contestualmente "controllo – crescita" ricercano lo sviluppo del proprio business mantenendo il controllo nelle mani dell'imprenditore.

Il binomio "crescita – liquidità" espandono il proprio business, drenando però risorse finanziarie dalle società a favore della proprietà, di fatto dovendo ricorrere a finanziatori esterni ed istituti di credito per sostenere la crescita.

In ultimo chi opera sul fronte "liquidità – controllo" invece non ricerca uno sviluppo del business in tempi brevi; si mantiene il controllo societario, difendendo il proprio mercato.

Strutturare ed organizzare una realtà è un processo che deve essere sviluppato con gradualità, rendendo possibilmente snello il processo decisionale. Occorrerà formalizzare un organigramma che diventerà sempre più strutturato ed articolato con la contestuale crescita aziendale.

Contestualmente all'organigramma dovranno essere definiti i compiti e le responsabilità di ciascuna risorsa coinvolta, tracciando anche i limiti del proprio operato per non creare conflitti tra diverse aree aziendali, nonché mantenere il controllo sull'operato dei differenti primi livelli aziendali.

Un ulteriore problema che normalmente si incontra durante la vita delle PMI a conduzione familiare è il passaggio generazionale. Anche in questo momento, che dovrà essere pianificato e gestito per tempo, occorrerà trovare una collocazione adeguata ai "subentranti" consentendo loro di conoscere, leggere ed un domani poter governare una realtà aziendale creata da un predecessore e che, come tale, è stata ritagliata su misura sulle sue peculiarità (sia in termini organizzativi, che di gestione processi che di risorse umane coinvolte).
Occorrerà sviluppare un piano di continuità che consenta progressivamente di assumere sempre maggiori responsabilità e prendere sempre maggiori decisioni di carattere aziendale. Sarà però imprescindibile prima di tutto accertarsi che la nuova generazione abbia le motivazioni e le capacità per guidare una azienda. Con il termine capacità non si intendono capacità tecniche, bensì doti umane, relazionali e di gestione delle persone con cui quotidianamente dovrà rapportarsi.
Solo successivamente si attiveranno i processi per il trasferimento dei ruoli e per lo sviluppo di nuove capacità e competenze che saranno richieste dal mercato e dai propri clienti.

Tutto quanto sopra esposto ha lo scopo di portare una riflessione sull'attuale impostazione che le nostre aziende italiane (PMI) hanno, e sul percorso evolutivo che sono obbligate ad intraprendere per soddisfare due richieste di mercato:

- Crescere dimensionalmente per poter competere con realtà straniere;
- Accedere a mercati esteri, normalmente più redditizi e conseguentemente assumere un carattere con valenza internazionale.

Senza una organizzazione consapevole della propria azienda e senza il trasferimento di responsabilità dall'imprenditore alle proprie prime linee operative (e quindi attivazione di processi di delega), si potrà crescere nel breve termine, a discapito però di organicità, incontrando due possibili alternative:

- Ritorno sui propri passi per riattivare una crescita organica (ammesso che la competitività del mercato lo permetta);

- Fermarsi una volta arrivati ad un certo limite per poi attuare continue politiche di difesa dei propri clienti / prodotti (ricercando normalmente continui contenimenti di costo e miglioramento delle proprie efficienze produttive) – valutando possibili aggregazioni o cessioni aziendali (queste ultime comunque dovrebbero scontare il problema organizzativo nel brevissimo termine).

Parametri per la valutazione sull'adeguatezza del sistema organizzativo

(Dott. Marco Malagoli)

La terminologia utilizzata dal legislatore della crisi d'impresa all'art. 2086 del codice civile immediatamente espande il concetto di "Assetto organizzativo" ad un "sistema di assetti" chiarendo gli ambiti nei quali l'organizzazione dell'imprenditore deve intervenire.

L'assetto organizzativo del 2086 c.c. potremmo dire che ha una duplice connotazione:

- organizzativa da una parte;
- amministrativa e contabile dall'altra.

Chiarita la doppia anima del concetto di "assetto organizzativo" esercizio tutt'altro che banale è quello di capire quali parametri o elementi possano consentire l'adeguatezza di un "modello organizzativo" rispetto agli obiettivi che si propone e rispetto alle dimensioni dell'impresa.

La dimensione d'impresa diventa una variabile fondamentale e condizionante nel giudizio di adeguatezza di un modello organizzativo come precedentemente inquadrato.

Il CNDCEC con il documento Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate del 18 dicembre 2020 ha fornito alcune importanti definizioni che sicuramente possono rappresentare un valido riferimento dei concetti in esame.

"Per assetto organizzativo s'intende: (i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, 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, (ii) il complesso procedurale di controllo.

Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alla dimensione della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, ***nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione*** *delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione."*

Il documento citato, ai fini applicativi di quanto precede, afferma:

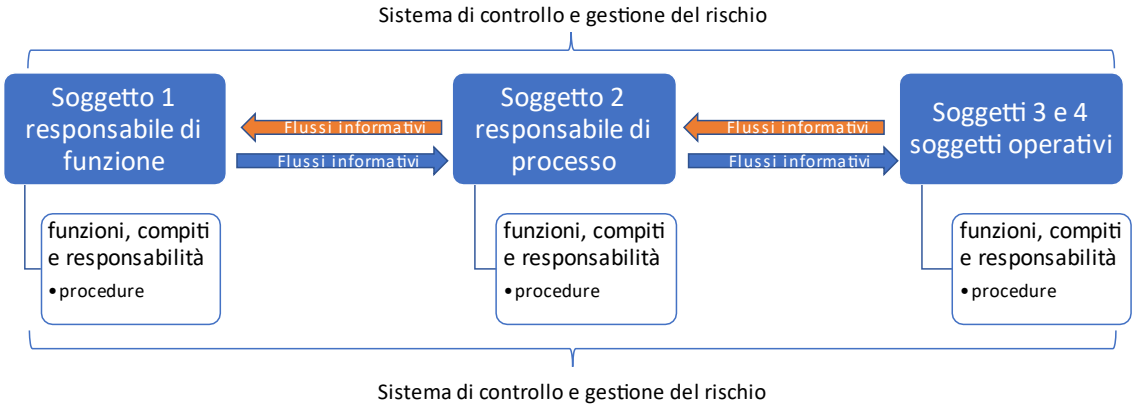
"In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alla modalità di perseguimento dell'oggetto sociale:

- *Organizzazione gerarchica;*
- *Redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;*
- *Esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;*
- ***Sussistenza di procedure che assicurino l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo**, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;*
- *Esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;*
- *Presenza di direttive e procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione. L'obiettivo è quello di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, nonché di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei flussi informativi generati.*

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, notevole importanza assume la verifica della corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe depositate presso il registro delle imprese. Similmente, assume rilevanza la presenza di pianti strutturati di formazione del personale dipendente."

Dovendo valutare un sistema organizzato potremmo allora immaginarlo come un unicum a sua volta composto da uno o più "sottosistemi" il cui numero e complessità varieranno al variare della complessità e dimensione.

In ottica esemplificativa l'unità elementare, del sistema organizzato la potremmo immaginare come segue:



L'unità elementare sopra schematizzata prevede una struttura piramidale composta da 4 soggetti di cui 2 operativi, 1 responsabile di processo ed 1 di funzione; paradossalmente questo modello in imprese di piccolissime dimensioni potrebbe eccedere la reale organizzazione dell'intera impresa, mentre in realtà complesse sarebbe solo una "focalizzazione" di una piccola parte dell'intero sistema organizzativo dell'impresa.

La valutazione del sistema organizzato potrebbe essere la risultanza del giudizio espresso alle seguenti domande e tante altre da verificare nei singoli contesti:

Oggetto	Considerazioni	SI/NO	Osservazioni
Esistono deleghe formalizzate?			
Esiste un mansionario?			
Esistono procedure?			
Le procedure sono applicate?			
Le procedure dialogano tra loro?			

Oggetto	Considerazioni	SI/NO	Osservazioni
I soggetti coinvolti sono formati?			
I flussi informativi sono buoni?			
Sono operati test di verifica?			

E' opportuno che "*l'operatività aziendale sia organizzata sulla base dei "processi" e che questi ultimi siano a loro volta declinati in "procedure", intendendo con i primi l'insieme di attività interdipendenti che, seguendo un ordine logico e/o una sequenza temporale definiti, sono finalizzati ad un obiettivo specifico, mentre le seconde descrivono le regole da seguire per lo svolgimento, all'interno dei processi, di determinate attività, la sequenza delle attività stesse e le decisioni che ne sono alla base, nonché gli eventi che innescano le decisioni medesime"* (ODCEC di ROMA maggio 2015).

Il documento del CNDCEC definisce anche il "sistema amministrativo e contabile" come segue:
"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, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.
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."*

La valutazione del sistema amministrativo contabile sostanzialmente potrebbe seguire lo schema precedentemente evidenziato con l'attenzione agli obiettivi che il "sistema amministrativo contabile" si prefigge, che sono:

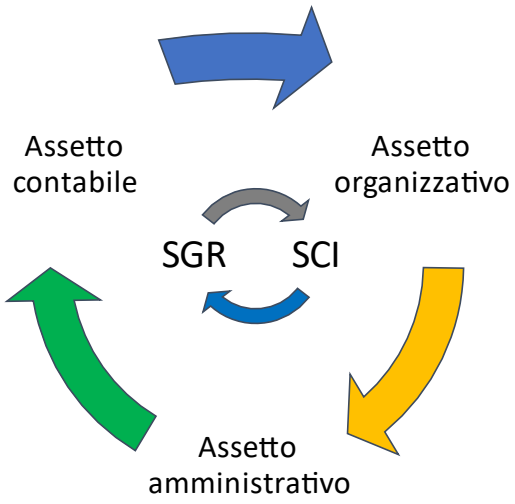
- Completa ed attendibile rilevazione contabile dei fatti gestionali;

- Corretta traduzione contabile dei fatti gestionali sia ai fini della programmazione, consuntivazione e comunicazione dei dati all'esterno dell'impresa;

il sistema amministrativo contabile diventa fondamentale nella capacità del sistema organizzativo di intercettare eventuali segnali di crisi così come richiesto dall'art. 2086 c.c.

La valutazione di un assetto organizzativo passa necessariamente per i suoi sistemi di controllo, ed i sistemi di gestione del rischio. Un assetto organizzativo privo si sistemi di controllo rischia di essere un sistema "perfettamente normato" ma privo dell'organo di polizia che ne verifica l'applicazione.

Schematizzando l'assetto organizzativo potrebbe essere rappresentato anche come segue:



SGR: sistema di gestione dei rischi
SCI: Sistema di Controllo interno

Impostazione del DSCR

(Dott. Marco Malagoli)

Il DSCR è un budget di tesoreria volto a preservare le dinamiche finanziarie, utile per stimarne i flussi in entrata e in uscita di un periodo futuro (il CCI richiede almeno 6 mesi) ed in particolare valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti ricevuti. è in grado di misurare le modifiche che il saldo di cassa subirà nel tempo.

Tralasciando le specifiche del calcolo (già operate precedentemente), il DSCR per poter essere determinato in modo "ragionevolmente attendibile" richiede che tutti gli elementi di rilevanza economica per l'impresa possano essere riepilogati in termini di flussi finanziari attesi. L'impresa in grado di fare ciò in modo attendibile e continuativo probabilmente dimostra di avere un assetto amministrativo contabile adeguato.

Prima di entrare nel merito va detto che il budget di cassa ha fondamenti certi provenienti dalla contabilità, su cui poi interverranno elementi previsionali. Occorre pertanto che la gestione documentale / contabile sia adeguata per disporre della base di partenza su cui ragionare. In questo contesto enorme rilevanza assume l'adozione della contabilità ordinaria rispetto a quella semplificata. La prima risulta essere naturalmente molto più idonea alla misurazione dei flussi finanziari attesi. La contabilità semplificata, per le sue caratteristiche mal si presta all'analisi finanziaria, conseguentemente una eventuale analisi in tal senso richiederebbe un maggior sforzo in termini di raccolta dati e relativa elaborazione rispetto la contabilità generale.

Nella analisi che segue si è ipotizzato l'impresa in contabilità ordinaria.

Per poter definire come teoricamente un adeguato assetto dovrebbe essere strutturato per la determinazione del DSCR e più in generale di un budget di tesoreria riteniamo necessario in primis individuare quali siano i diversi dati base da raccogliere.

Per comodità li abbiamo suddivisi in queste categorie (o insiemi), che a loro volta potranno avere sottoinsiemi ma soprattutto potranno essere "popolati" da una molteplicità di voci strettamente collegate alla complessità dell'impresa e che in questa sede ne vengono riportate solo alcune esemplificazioni.

Entrate	Uscite
correnti derivanti dai ricavi dell'attività caratteristica	correnti derivanti dai costi variabili relativi ai ricavi dell'attività caratteristica

Entrate	Uscite
	correnti per costi fissi derivanti da fatture
	correnti per costi fissi derivanti da uscite senza fattura (no iva)
	relative al personale dipendente e assimilato
relative a operazioni di natura finanziaria	relative a operazioni di natura finanziaria
relative a operazioni sugli investimenti aziendali	relative a operazioni sugli investimenti aziendali
di natura tributaria	di natura tributaria
Straordinarie o non ricorrenti	Straordinarie o non ricorrenti
Relative a operazioni sul Patrimonio netto	Relative a operazioni sul Patrimonio netto

Entrate correnti derivanti da ricavi dell'attività caratteristica

La voce delle entrate conseguenti ai ricavi è probabilmente la più complessa da impostare e da stimare, perché soggettiva e diversa per ogni impresa; risulta condizionata da molteplici elementi tra cui citiamo il processo di acquisto, produzione e vendita adottato.

In linea teorica è possibile suddividere le imprese in due gruppi

- Imprese tipo 1, che lavorano su commessa, con conseguente pianificazione delle attività da svolgere e conseguente maggiore facilità nella predizione di ricavi e costi conseguenti.
- Imprese tipo 2, che operano al dettaglio o comunque da magazzino, i cui ricavi non sono normalmente la risultanza di ordini con programmazione temporali definita. In questo contesto la previsione dei ricavi e degli ordini diventa necessariamente più empirica, basata cioè sui dati previsionali influenzati anche fondamenti storici.

In mezzo a queste due situazioni, vi sono una infinità di tipologie di azienda che potremmo definire con processi intermedi ai due "estremi" sopra schematizzati.

In generale, bisogna classificare le imprese in base al proprio ciclo economico (processo di ordine / produzione / vendita) a cui è conseguente il ciclo finanziario.

Per le aziende che operano su commessa è parzialmente semplificato l'esercizio di breve/medio termine per la determinazione dei flussi di cassa prospettici, in quanto il lead time di consegna (e

quindi tutto il processo di gestione della commessa) ha normalmente una durata più lunga. Nel caso di vendita continue (derivanti quindi da un processo produttivo continuo) o di commercio al dettaglio, le previsioni su incassi risultano più articolate e difficilmente programmabili se non con riferimenti storici (basti pensare a negozi).

Pensando a queste situazioni, è bene valutare con la proprietà aziendale il punto di pareggio atteso, a parità di mix di prodotti venduti (in caso di scostamento significativo tra prodotti con marginalità differente, anche il risultato aziendale ne potrebbe risentire, così come i flussi di cassa), piuttosto che soffermarsi su un mero esercizio di stile volto ad individuare flussi di cassa attesi, basati su informazioni non stabili e non prevedibili.

Uscite correnti

Per loro natura le uscite di una impresa possono normalmente essere suddivise tra fisse e variabili, le prime sono indipendenti dai ricavi, si pensi ai canoni di locazione, consulenze, ecc.ecc., mentre le seconde sono collegate ai ricavi programmati (se i ricavi programmati dovessero essere zero, anche le spese sarebbero pari a zero).

I costi fissi sono stati suddivisi tra quelli con fattura e quelli senza per completezza espositiva, in via generale il riferimento deve essere il contratto sottostante che potrebbe vedere come controparte un soggetto non iva, conseguentemente il relativo esborso finanziario non potrà essere la risultanza della scadenza di una fattura ma quella di una clausola contrattuale (canoni di locazione, leasing, rapporti occasionali di lavoro, ecc. ecc.).

I flussi finanziari del personale per una azienda "in ordinaria continuità" non dovrebbero essere di difficile previsione. Costituiscono invece variabili meno programmabili, ma comunque scadenzabili, gli eventuali esborsi per TFR per licenziamenti, richieste del personale, CI.GO, ecc.ecc.. Eventuali assunzioni influenzeranno i flussi attesi, ma se dovutamente comunicati potranno essere oggetto di adeguata pianificazione finanziaria.

Entrate ed uscite di natura finanziaria

Le uscite e le entrate di natura finanziaria ordinariamente dipendono da finanziamenti, fidi, o altre misure di finanziamento contratte con banche, società finanziarie, talvolta anche con soci, clienti o fornitori.

Particolare attenzione deve essere posta negli strumenti di smobilizzo del credito che consentono da una parte l'anticipazione finanziaria parziale del credito con contestuale riduzione della linea di credito utilizzabile, dall'altra, al momento dell'incasso, la chiusura dell'anticipo ottenuto con contestuale nuova espansione della linea di credito. Questi strumenti richiedono una attenta gestione del budget di tesoreria soprattutto nell'ottica del continuo rolling della linea di credito. Occorrerò essere particolarmente attenti alle percentuali di insolvenza o di ritardo nei pagamenti dei clienti.

La pianificazione finanziaria di mutui o linee di credito "ordinarie" non dovrebbe creare particolari problemi al sussistere di contratti nei quali sono pianificate le scadenze di pagamento (tipicamente i piani di ammortamento dei mutui).

Entrate ed uscite relative a operazioni sugli investimenti aziendali

La pianificazione degli investimenti e disinvestimenti ha effetti potenzialmente molto significativi sul budget di tesoreria risulta quindi fondamentale una attenta pianificazione ma soprattutto un corretto scambio di informazioni tra chi decide gli investimenti o disinvestimenti e chi gestisce il budget di tesoreria. Lo strumento utilizzato per l'investimento diventa fondamentale anche ai fini della tesoreria, quindi l'acquisto con un contratto di leasing sarà gestito in modo completamente diverso rispetto ad un acquisto diretto con piano di pagamenti rateizzati o con finanziamento specifico a supporto.

Entrate ed uscite di natura tributaria

In questa categoria rientrano le uscite per l'IVA di periodo (o l'incasso del credito IVA richiesto a rimborso o ceduto), imposte sul reddito d'esercizio, ritenute subite, contributi e ritenute su reddito di lavoro dipendente, eventuali contributi da parte dell'erario ecc. ecc.

Sono poste che variano molto a seconda del regime utilizzato dall'azienda (potrebbe essere a debito o a credito IVA); normalmente questi aspetti sono programmabili, conoscibili ed in gestione agli uffici amministrativi i quali ne potranno tenere conto nella redazione del budget di tesoreria.

Entrate o uscite straordinarie e non ricorrenti

Sono entrate o uscite teoricamente infrequenti e legate ad eventi particolari, calamità, furti, ecc. dovranno essere gestite con una appropriata comunicazione tra gli organi amministrativi e amministrazione.

Relative a operazioni sul Patrimonio netto

Sono entrate o uscite teoricamente infrequenti e legate ad eventi che incidono sul patrimonio della società come incrementi del capitale sociale, versamenti in conto capitale, distribuzione di dividendi, estromissioni di uno o più socie e altre ancora.

Informazioni necessarie

Le informazioni utili sono suddividibili secondo tre differenti provenienze:

1. Scadenzario / Costi del personale
2. Ordini
3. Budget

Lo scadenzario è la risultanza delle fatture di vendita e di acquisto già emesse e ricevute, per le quali data di entrata o di uscita monetaria e relativo importo si possono determinare in maniera precisa ed analitica, salvo insoluti che potranno essere comunicati tempestivamente (con conseguente riprogrammazione) oppure noti solo a fatto avvenuto.

Lo scadenzario dovrebbe essere un documento reperibile in quasi tutte le imprese e facilmente riepilogabile in un budget di tesoreria.

Gli ordini in esame sono quelli già confermati dal cliente (cosiddetti accettati), per i quali quindi è ragionevole poter stimare con buona approssimazione i flussi finanziari in entrata, e le conseguenti uscite conseguenti ai costi che dovranno essere sostenuti per evadere gli ordini.

Rispetto allo scadenziario con gli ordini si passa da una misurazione totalmente analitica ad una misurazione parzialmente previsionale dovendo prestare maggiore attenzione all'attendibilità dell'informazione.

In particolare con l'ordine accettato si dovranno stimare:

- Data di consegna del prodotto/servizio;
- Data di fatturazione e conseguente scadenza di pagamento (normalmente definiti nell'accordo con il cliente);
- Acquisti da fornitori per l'evasione dell'ordine, con relativa definizione di

- Data consegna
- Data fattura e scadenza di pagamento

Ai fini della redazione del budget di tesoreria le informazioni dello scadenzario dovranno essere integrate per quanto ivi non già previsto, dalle scadenze provenienti da:

- Costi del personale
- Contratti (locazione, lavoro, leasing, ecc.);
- Rimborsi mutui o altri finanziamenti;
- Investimenti o disinvestimenti;
- Entrate o uscite tributarie;
- Entrate o uscite straordinarie;
- Ogni altra informazione in grado di influenzare i flussi di cassa in entrata ed in uscita.

I dati di Budget sono i valori più incerti in quanto frutto di stime spesso rivenienti da esperienze passate, da obiettivi commerciali e talvolta da speranze dell'imprenditore. Di fatto sono previsioni derivanti dall'assunzione di responsabilità delle aree aziendali che le hanno formulate, riferite ad eventi che non hanno ancora nessun supporto giuridico per poter essere considerati ricavi acquisiti (sono obiettivi che l'azienda si è posta per poter avere un indirizzo economico di riferimento, nonché poter gestire i propri flussi di acquisto/produzione.

Il budget di tesoreria assumerà maggiore attendibilità quanto più sarà "formato" con valori provenienti da scadenzario ed ordini ed in misura minore da Budget.

L'analisi necessaria e propedeutica all'implementazione

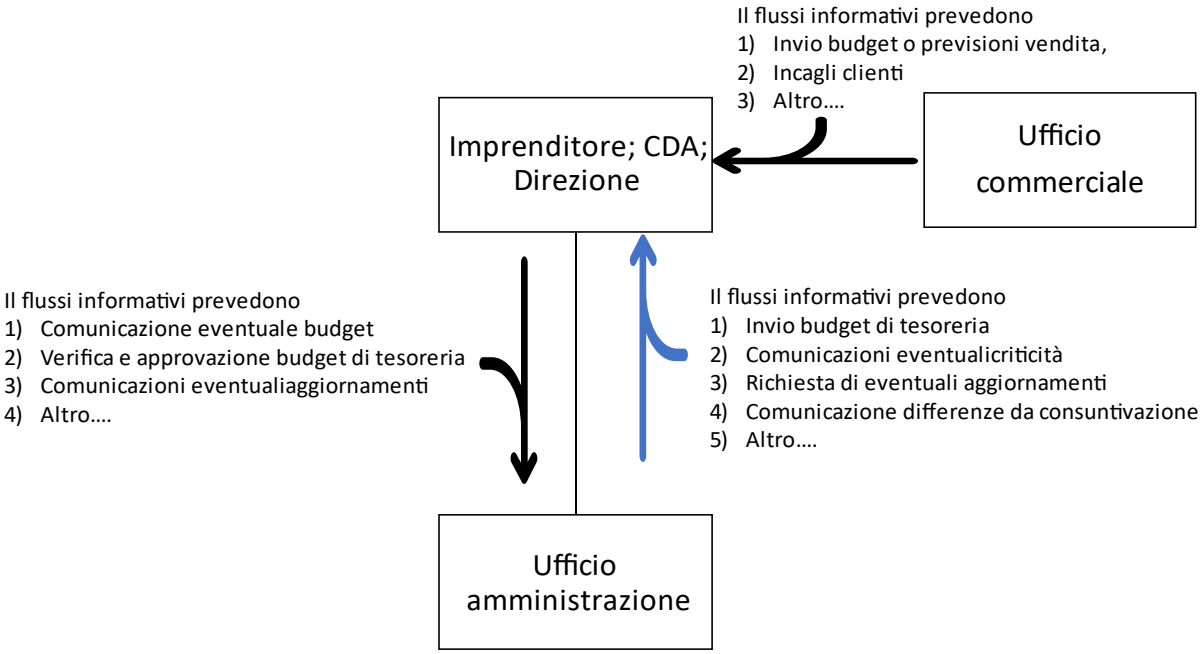
L'insieme delle analisi e dati che la redazione di un budget di tesoreria (dati che variano molto al variare delle dimensioni d'impresa) richiede presuppone, almeno in via teorica, l'esistenza di un sistema organizzato al fine di poter emanare un documento attendibile, aggiornato e continuativo (rolling mensile), ed in grado di verificare gli scostamenti tra dati preventivati e dati a consuntivo.
Per poter raggiungere il risultato sinteticamente indicato l'organizzazione amministrativa contabile dovrà essere esaminata nella struttura esistente (stato attuale – "as is"), e definita come dovrebbe essere ("to be").

La verifica passerà per la risposta ad una serie di domande, che in via non esaustiva potrebbero essere le seguenti:

domanda	Altro	SI	NO
esiste un ufficio amministrazione interno all'impresa separato dalla direzione?			
Vengono predisposti scadenzari?			
In caso di risposta affermativa chi li predispone ?			
In caso di risposta affermativa chi li controlla?			
L'impresa opera su commessa (ordini)?			
In caso di risposta affermativa chi li predispone ?			
In caso di risposta affermativa chi li controlla?			
Vengono predisposti budget?			
In caso di risposta affermativa chi li predispone ? In caso di risposta affermativa vengono consuntivati?			
Vengono predisposti budget di tesoreria?			
Esiste un responsabile del budget di tesoreria?			
Il budget di tesoreria è oggetto di approvazione? Da chi?			
Come è articolato l'attuale mansionario?			
Quali procedure esistono per: Comunicare fatturato previsto? Comunicare costi previsti? Comunicare eventuali insoluti o incagli con clienti? Comunicare variazioni nelle linee di credito? Comunicare nuovi investimenti? Comunicare eventuali altri eventi in grado di condizionare le aspettative finanziarie?			
Il budget di tesoreria con quale frequenza viene aggiornato?			
Il budget di tesoreria è oggetto di consuntivazione per verificare gli scostamenti?			
.....			
.....			

In linea teorica ed astratta si potrebbe immaginare che l'insieme delle risposte alle domande che precedono dovrebbero consentire la definizione della situazione in essere nell'impresa al fine di poter definire le aree di miglioramento o implementazione rispetto lo stato di fatto.

Potremmo immaginare che il sistema organizzato sottostante un budget di tesoreria possa essere strutturato come segue:



Il modello che precede prevede una impresa minimale ma già dotata di una Direzione, un ufficio commerciale ed un ufficio amministrativo; laddove l'impresa fosse meno strutturata molto probabilmente direzione e ufficio commerciale potrebbe coincidere con la figura dell'imprenditore e l'ufficio amministrazione potrebbe non essere interno all'impresa, ma potrebbe essere il consulente fiscale tenutario della contabilità. In tale contesto lo schema sopra proposto dovrebbe essere rivisto (così come nel caso di aziende maggiormente strutturate dove invece il processo di determinazione del Budget aziendale coinvolgerebbe molte più aree di responsabilità e sarebbe coordinato dall'ufficio di Controllo di Gestione).

Le procedure

Le procedure di un modello dipendono dalla struttura organizzativa dello stesso, conseguentemente le indicazioni che seguono presumono una organizzazione dell'impresa come sopra raffigurata.

Si ritiene che in ottica di semplificazione la procedura per la gestione dell'intero processo volto alla produzione del budget di tesoreria sia unica, con suddivisione dei compiti per Ufficio amministrazione, ufficio commerciale e Imprenditore/ CDA/Direzione.

La procedura potrebbe essere divisa per destinatari come segue:

Ufficio amministrativo, Ufficio commerciale e Imprenditore/CDA/Direzione.

Per l'Ufficio amministrativo dovrebbe prevedere:

- *Individuazione del responsabile del Budget e degli eventuali addetti (se presenti) per il suo aggiornamento;*
- *Definizione di un software di supporto per la costruzione del modello (Excel potrebbe andare benissimo);*
- *Periodicità del budget di cassa (mensile..);*
- *Tempi di comunicazione alla direzione ed eventuale presentazione alla stessa con segnalazione di eventuali criticità;*
- *Periodicità della consuntivazione (potrebbe ad esempio essere trimestrale e non necessariamente mensile);*
- *Modalità di gestione e comunicazione degli scostamenti rilevati in sede di consuntivazione;*
- *Altro*
- *Modalità di comunicazione delle informative (mail, destinatari, ecc.ecc.)*

Per l'ufficio commerciale dovrebbe prevedere

- *Comunicazione all'ufficio amministrativo e direzione dei budget periodici delle vendite e se possibile della stima dei conseguenti acquisiti necessari per la realizzazione;*
- *Comunicazione di eventuali incagli o situazioni particolari con la clientela;*
- *Altre eventuali informazioni rilevanti ai fini dei futuri ricavi (nuovi progetti, nuovi prodotti, costi per fiere, ecc.ecc.);*
- *Altro….*

Per l'impresa/direzione/Cda dovrebbe prevedere

- *Periodicità e modalità di approvazione del budget di tesoreria;*
- *Periodicità e modalità di approvazione del consuntivo del budget;*
- *Tempi e modalità di comunicazione di ogni evento economico in grado di influenzare le entrare attese all'ufficio amministrazione;*

Altro…..

Esemplificazione pratica (nr.1)

Di seguito si cerca di ricondurre ad una esemplificazione pratica gli argomenti appena trattati nel documento esaminato.

L'obiettivo iniziale è fornire un quadro conoscitivo introduttivo sull'azienda in analisi:

- PMI a conduzione familiare con eguali percentuali di proprietà ripartite tra i soci (nr. 2), in attuale fase di passaggio generazionale, *con conseguente razionalizzazione e progressivo monitoraggio e controllo dei processi produttivi*;
- Opera nel settore della produzione di impianti ed automazioni industriali: produce robot per la saldatura del vetro, svolge attività di assistenza post-vendita e gestione ricambistica, fa produzioni c/lavoro di saldatura;
- La metodologia di produzione prevede che in prima battuta si realizzino semilavorati (gruppi) appartenenti a più impianti robotizzati, per poi procedere all'assemblaggio finale. Questo ha consentito negli ultimi anni di accorciare il lead time di circa 1 / 1,5 mesi, portandolo complessivamente prossimo a 4 mesi;
- La Direzione Aziendale è affidata ad un CdA composto da 4 persone (i due soci fondatori ed i relativi due figli);
- L'amministrazione, la tenuta contabile e la gestione finanziaria è demandata totalmente all'esterno alla società commerciale controllata, sempre con le medesime proprietà; l'assetto societario prevede che vi sia una società di produzione ed una società commerciale (controllata dalla precedente);
- Con il supporto di un consulente esterno, nel 2020 / 2021, è stata strutturata la rete commerciale, la gestione del CRM, nonché la verifica ed il monitoraggio della gestione clienti e contatti potenziali, in modo da continuare il processo evolutivo aziendale sempre più incentrato sulla programmazione ed il controllo delle attività;
- La società è dotata di un organo di controllo esterno → sindaco revisore unico;
- Il livello di attività attuale è di circa 2,5 / 3,0 mln di €, di cui (75% per vendita impianti robot, 5% per produzioni in c/lavoro ed il restante 20% per assistenza ricambi);
- Condizioni di vendita ed incasso:
    - *Mercato Italia: 30-40% acconto all'ordine; 40% al collaudo con il cliente; saldo a*

consegna ed installazione;

- *Mercato Estero: 30-40% acconto all'ordine e lettera di credito alla spedizione;*

- Processo di gestione della commessa:
  - *Progettazione impianto prima della consegna del preventivo (è assimilabile a costi di R&D, in quanto sono soluzioni adattabili a più impianti);*
  - *Creazione preventivo di massima con layout freeze dell'impianto con il benestare del cliente; il preventivo contiene il materiale, la parte elettrica, la progettazione software e la trasferta per installazione;*
  - *Conferma d'ordine e successivo acquisto materiale necessario alla realizzazione dell'impianto demandata al responsabile acquisti;*
  - *Realizzazione impianto in sede, con successivo primo collaudo presso la sede aziendale e successivo ed ultimo collaudo presso il cliente finale;*
- In azienda vengono svolte riunioni settimanali per l'analisi dell'avanzamento degli ordini, valutazione delle trattative commerciali, eventuali acquisti di materiali o gestione finanziaria;
- L'azienda risulta autonoma sul fronte delle chiusure contabili;
- Ci si avvale di consulenti esterni per valutazioni periodiche (cadenza trimestrale) sul Conto Economico aziendale;
- È interamente demandato a professionisti esterni la gestione fiscale, le valutazioni gestionali (che vengono commentate di concerto con il CdA), la gestione delle buste paghe e della contrattualistica del personale, la parte legal per contratti di acquisto e vendita;

Attualmente l'azienda non dispone di:

- Indicatori di efficienza di produzione, nonché sistemi incentivanti per il personale dipendente;
- Non esiste un Budget economico con condivisione ed assegnazione di obiettivi ai diversi responsabili aziendali (esiste soltanto il Budget vendite sviluppato interamente dalla Direzione Generale e condiviso solo con il tecnico che sviluppa la progettazione degli impianti, a cui è anche demandata l'attività di incontro conoscitivo con i potenziali clienti);
- Non viene valutata la dinamica finanziaria prospettica, oltre che l'analisi di redditività per commessa (c'è un problema di confrontabilità tra preventivo e consuntivo, in quanto il preventivo viene sviluppato a *full-cost*, mentre il consuntivo è a *direct cost*; l'unico confronto possibile è a livello di ore preventivate);

- Non esiste un Business Plan per la pianificazione aziendale, bensì vengono prodotte spot da consulenti esterni previsioni economico/patrimoniali di medio termine per richieste finanziarie.

Proposta di introduzione di adeguati assetti:

Secondo la nuova impostazione della norma,

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.*
2. *L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.*
3. *Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:*
   a) *rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
   b) *verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;*
   c) *ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.*
4. *Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:*
   a) *l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
   b) *l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
   c) *l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;*
   d) *l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.*

In aggiunta,

Art. 25-novies Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati

1. *L'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:*
   a) *per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:*
      a. *per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;*
      b. *per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;*
   b) *per l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;*
   c) *per l'Agenzia delle entrate, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'*articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78*, convertito, con modificazioni, dalla* legge 30 luglio 2010, n. 122*, superiore all'importo di euro 5.000;*
   d) *per l'Agenzia delle entrate-Riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.*

Alla luce di quanto indicato dall'aggiornamento della nuova norma, nonché dalle sentenze analizzate (Tribunale di Milano 18/10/2019, Tribunale di Roma 15/10/2020 e Tribunale di Cagliari 19/1/2022), si ritiene che:

1) gli adeguati assetti rappresentano un obbligo;
2) il monitoraggio della continuità rappresenta un obbligo;

3) l'adeguato assetto è un obbligo non predeterminato nel proprio contenuto oggetto di sindacabilità secondo proporzionalità e ragionevolezza;
4) gli organigrammi sono parte integrante degli adeguati assetti;
5) l'assenza di adeguati assetti è una mancanza più grave nelle imprese in equilibrio economico finanziario piuttosto che in quelle in crisi.

Stante questa impostazione è opportuno introdurre progressivamente in azienda metodologie operative che definiscano in prima istanza:

- **Elenco delle informazioni minime necessarie per consentire alla Direzione Aziendale di guidare l'attività, definendo programmi di lavoro e guardando al medio termine, piuttosto che all'operatività quotidiana;**
- **Compiti e ruoli di ciascuna risorsa, con indicate le interrelazioni con altri uffici / responsabili aziendali per valutazioni specifiche sull'attività e per l'individuazione di corrette informazioni aziendali;**
- **Frequenza di aggiornamento delle informazioni aziendali;**
- **Introduzione di progressiva organicità nelle informazioni residenti (se possibile) sul gestionale interno;**
- **Organigramma aziendale;**
- **Monitoraggio progressivo dei rischi periodico (crediti/fidi, IT, fornitori, rispetto tempi di consegna, monitoraggio delle non conformità);**
- **Periodo di supervisione da parte dei professionisti esterni affinché l'azienda operi secondo le procedure impostate e condivise.**

<u>Informazioni minime necessarie per consentire alla Direzione Aziendale di guidare l'attività:</u>

Da un punto di vista strettamente gestionale, volto anche a soddisfare il principio della continuità aziendale è bene che l'azienda si doti di un monitoraggio costante dei propri flussi di cassa, completato da elementi previsionali che consentano però di valutare anche le dinamiche prospettiche.

Per fare ciò, risulta indispensabile introdurre:

- Budget vendite → condiviso con il responsabile Commerciale e con la proprietà;
- Budget economico conseguente → senza appesantire la struttura esistente, creare un Conto Economico che consenta di analizzare le dinamiche di marginalità, nonché l'impatto sulla

saturazione delle proprie risorse umane;

- Budget dei flussi finanziari e di cassa.

Svolto questo primo passaggio, è opportuno declinare il Budget in periodi di controllo, procedendo alla sua mensilizzazione, che sarà utile sia per promuovere incontri costruttivi di monitoraggio dei risultati raggiunti e di valutazione di eventuali scostamenti, nonché per alimentare entrate e uscite finanziarie previsionali, da integrare agli scadenziari certi.

Volendo poi attivare un processo virtuoso di gestione aziendale, sarebbe opportuno fissare obiettivi aziendali per ciascuna commessa, in merito a costi per componenti in acquisto e tempi uomo per progettazione e costruzione impianti. Questa ulteriore impostazione consentirebbe di poter monitorare la marginalità preventiva attesa, oltre che verificare e valutare la redditività consuntiva e l'eventuale rispetto di consegna.

In prima battuta si ritiene che il monitoraggio dei flussi finanziari, comprensivi anche di elementi previsionali, possa essere sufficiente per valutare se l'azienda sia in salute ed in fase di sviluppo, oppure se possa incorrere nel medio termine in problemi legati alla propria continuità societaria.

È evidente che questa impostazione è una forma rudimentale di organizzazione che dovrà progressivamente venire integrata di ulteriori elementi utili al monitoraggio delle proprie performance.

Occorrerà altresì impostare una procedura interna che consenta di valutare con cadenza mensile le dinamiche finanziarie consuntive, oltre che prospettiche, definendo i ruoli e la frequenza di aggiornamento di determinati valori (eventualmente potrebbe essere necessario anche ridefinire il Budget vendite ed economico, qualora l'andamento aziendale fosse fortemente difforme rispetto alle prime ipotesi fatte – negli ultimi due esercizi, per molte aziende è stato necessario impostare nel breve termine azioni correttive volte sia al contenimento dei costi, che al recupero commerciale, basti pensare all'impatto del cambio del costo energetico subito durante fine 2021 e 2022).

Compiti e ruoli per il mantenimento di una adeguata informativa sull'andamento aziendale, nei confronti della proprietà:

Si ritiene che sia necessario il coinvolgimento di tutta la struttura aziendale, oltre che dei professionisti esterni per impostare e manutenere un sistema di informazioni che dovrebbe

aiutare nell'analisi dei risultati.

- Budget Vendite: condivisione delle linee guida sulla aspettative di mercato, nonché sviluppo dello stesso, dettagliato per Business unit → referente Resp. Commerciale / Proprietà aziendale e successiva condivisione con professionisti esterni;
- Budget Economico: condivisione con resp. tecnico dei fabbisogni previsti nel Budget vendite, per la successiva impostazione delle politiche di approvvigionamento e gestione del magazzino, oltre che valutazione sulla saturazione delle risorse produttive → Resp. tecnico / Proprietà aziendale;

  Sviluppo del Conto Economico previsionale e sua successiva mensilizzazione → Professionisti esterni
- Monitoraggio scadenziario clienti e fornitori e gestione banche: → amministrazione con attenta supervisione dei professionisti esterni;
- Introduzioni elementi previsionali ancorati al Budget Economico → amministrazione con supporto operativo dei professionisti esterni;
- Valutazione risultati previsionali → Proprietà aziendale, professionisti esterni, Resp. Commerciale e Resp. Tecnico;
- Revisione sistematica mensile risultati conseguiti, confronto con programma di lavoro di Budget e aggiornamento ed analisi delle dinamiche finanziarie consuntive e prospettiche → Amministrazione con supporto operativo e tecnico di professionisti esterni per aggiornamento situazioni consuntive e previsionali; incontro mensile con Proprietà aziendale per valutazione risultati.

Una integrazione delle informazioni già esistenti in azienda e delle attuali modalità operative, consente una migliore supervisione sulle dinamiche reddituali/finanziarie societarie, dando respiro di medio termine alle analisi prospettiche e consentendo di intraprendere piani di azione volti allo sviluppo aziendale.

Questa impostazione creerà in fase iniziale un appesantimento delle operatività aziendali per l'introduzione della "novità" da produrre, gettando però le fondamenta per valutazioni gestionali strategiche; in aggiunta consentirà alla proprietà aziendale di poter operare senza avere la preoccupazione nel medio termine di poter incorrere in periodi di crisi, salvo eventi repentini di forte fermata o annullamento ordini di vendita.

In ultimo sarà opportuno introdurre progressivamente in azienda un Organigramma che consenta di individuare i responsabili per attività, nonché le interconnessioni esistenti tra i diversi uffici e processi aziendali per l'aggiornamento e la condivisione di informazioni utili al monitoraggio dell'attività aziendale.

Per ottemperare alle richieste della norma, in attesa che vengano introdotti gli elementi poco sopra riportati – e che entrino a regime con dati veritieri ed utilizzabili – si ritiene comunque opportuno predisporre un prospetto come sotto riportato, volto a verificare periodicamente le soglie limite previste dalla norma. Anche in questo caso, si affida all'amministrazione della società controllata l'elaborazione degli indicatori, da condividere periodicamente con i professionisti di riferimento.

Pertanto:

Gli indicatori numerici riportati nella tabella 1) sono coefficienti che il CDA ha deciso di monitorare mensilmente, ed al riguardo di stabilisce che:

- *Il/la sig.ra …… addetta alla contabilità antro il 20 del mese successivo invia la risultanza dei calcoli al presidente del CDA (con mail);*
- *Il CDA con verbale da tenersi entro i 30 gg successivi formalizza l'esame dei dati raccolti,*
- *Periodicamente ed in modo casuale il consigliere …… compie un controllo sulla correttezza dei dati forniti dalla contabilità, eventuali errori saranno ripresi al fine di migliorare "l'affidabilità" del sistema.*

Le segnalazioni riportate nella tabella 2), dovranno essere comunicate (con mail) dall'ufficio amministrazione nella persona della sig.. …… al presidente del CDA ed a tutti i consiglieri, ed all'organo di controllo, entro 5 giorni dalla ricezione della mail o della raccomandata da parte del creditore pubblico qualificato.

Il CDA dovrà riunirsi entro il termine di 15 giorni al fine di definire gli opportuni provvedimenti.

Conto/indice	Az. Ind.le	Periodicità	Rilevanza	Soglie
Deb. v/dip. (*)	SI	-	-	-

Deb. v/fornitori (*)	SI	mensile	>90 gg	<debiti non scaduti
Deb. v/Banche (*)	SI	mensile	>60 gg	>5% esposizioni
Debito IVA (*)	SI	mensile	>90 gg	5.000 e 20.000
Debito INPS (*)	SI	mensile	>90 gg	5.000/15.000
Debito Inail (*)	SI	mensile	>90 gg	5.000
Cartelle AER (*)	SI	mensile	>90 gg	100.000 200.000 500.000
Debiti tributari (*)		mensile		
Altre domande (fleggare il SI o il NO)				
			SI	NO
Lettera di revoca fidi da parte di uno o più istituti bancari o intermediari finanziari				
Ritardo nell'incasso di pagamenti da creditori superiori a 60 gg (se significativo)				
Cause legali instaurate con clienti o fornitori				
Perdita di commesse o ordini di importo considerato significativo (dall'imprenditore);				
Cartelle esattoriali ricevute				
Avvisi bonari o altre contestazioni da Enti pubblici ricevuti				
Decreti ingiuntivi e precetti ricevuti				

Esemplificazione pratica (nr.2)

Facendo seguito a quanto riportato sopra per il caso di una piccola impresa industriale, di propone di seguito anche una esemplificazione rivolta ad un imprenditore individuale, in modo da valutare le diversità e difficoltà di implementazione di adeguati assetti, richiesti dalla norma.

Premessa

Lo scenario imprenditoriale esaminato nel caso in analisi è quello di una impresa individuale senza alcun dipendente e con contabilità esternalizzata.

Il legislatore al comma 1, dell'art.3 dell'art. 14, del Dlgs 14/2019 prevede che "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'art. 2086 c.c. prevede che: 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.

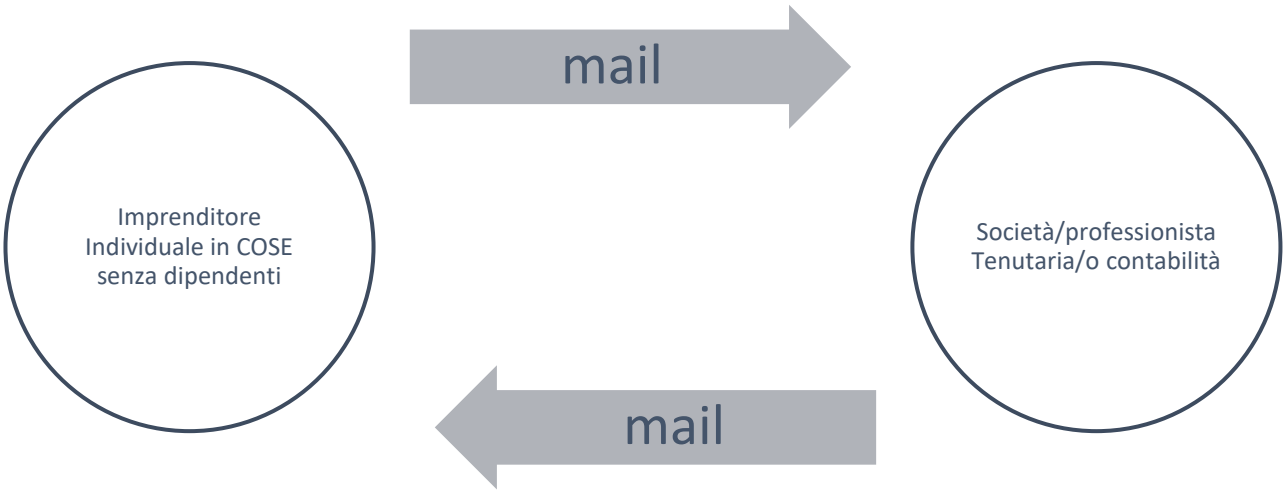
Il contesto normativo evidenzia quindi che le misure idonee o gli adeguati assetti devono essere "cucite" intorno ad ogni singola realtà imprenditoriale.

L'ipotesi di misure idonee non vuole essere un modello di "standardizzazione" utilizzabile in modo generalizzato.

Misure idonee/assetti organizzativi

La costruzione delle misure idonee alla prevenzione della crisi in un soggetto in chiamato "COSE" con contabilità esterna risulta particolarmente complessa e si ritiene necessiti di una apposita previsione nel mandato/contratto di servizi con la società/professionista tenutaria/o della contabilità.

Di fatto lo schema delle misure idonee potrebbe essere il seguente



L'ipotesi di monitoraggio di alcuni parametri potrebbe consistere nei seguenti passaggi epistolari (attraverso mail)

1) Invio della scheda sotto riportata dalla società/professionista tenutario della contabilità all'imprenditore con frequenza mensile (o da valutarsi anche in base alle dimensioni dell'impresa)

Conto/indice	CO.SE	Periodicità	Rilevanza	Soglie
Deb. v/dip. (*)	SI	-	-	-
Deb. v/fornitori (*)	SI	mensile	>90 gg	<debiti non scaduti
Deb. v/Banche (*)	SI	mensile	>60 gg	>5% esposizioni
Debito IVA (*)	SI	mensile	>90 gg	5.000 e 20.000
Debito INPS (*)	SI	mensile	>90 gg	5.000/15.000
Debito Inail (*)	SI	mensile	>90 gg	5.000
Cartelle AER (*)	SI	mensile	>90 gg	100.000 200.000 500.000
Debiti tributari (*)		mensile		

Altre domande (fleggare il SI o il NO)				
			SI	NO
Lettera di revoca fidi da parte di uno o più istituti bancari o intermediari finanziari				
Ritardo nell'incasso di pagamenti da creditori superiori a 60 gg (se significativo)				
Cause legali instaurate con clienti o fornitori				
Perdita di commesse o ordini di importo considerato significativo (dall'imprenditore);				
Cartelle esattoriali ricevute				
Avvisi bonari o altre contestazioni da Enti pubblici ricevuti				
Decreti ingiuntivi e precetti ricevuti				

2) Compilazione della scheda da parte dell'imprenditore entro 20 giorni dalla ricezione e reinvio alla società/professionista tenutario della contabilità con mail;
3) La società/professionista tenutaria/o della contabilità preso atto dei valori riportati nella scheda segnala, in caso di superamento delle soglie previste dal legislatore, l'eventuale presenza di segnali di crisi e, nel caso, l'esigenza di ricorrere alla composizione negoziata o altro strumento di negoziazione;
4) Almeno una volta all'anno l'imprenditore dovrà predisporre, avvalendosi o meno del supporto del tenutario della contabilità, un CE previsionale con determinazione dei probabili flussi di cassa complessivi. Il CE previsionale una volta predisposto dovrà essere inviato con mail dall'imprenditore alla società/professionista tenutaria/o della contabilità (entro il 31 gennaio di ogni anno);
5) Altro….

Compiti della società/professionista tenutario della contabilità

Il tenutario della contabilità non potendosi/dovendosi sostituire all'imprenditore e non dovendo verificare la veridicità dei dati forniti, si limiterà a segnalare allo stesso l'eventuale "accensione" di

indicatori di possibile stato di difficoltà/crisi evidenziando la possibilità di presentare domanda ex. art. 17 Dlgs 14/2019 nel caso ne sussistano le condizioni.

Nel caso in cui le segnalazioni di "allarme" persistano nel tempo, il tenutario della contabilità si limiterà ad evidenziarne con mail la permanenza e la necessità di assumere provvedimenti adeguati da parte dell'imprenditore.

NB.

Si ritiene che l'inclusione nelle misure idonee organizzate dall'imprenditore della società/professionista tenutaria/o della contabilità non debba in nessun modo generare responsabilità in capo a quest'ultima/o sia sulla veridicità dei dati, sia sulle scelte che l'imprenditore deciderà di assumere in piena libertà.