ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: BENEFICI, STRUMENTI E BEST PRACTICE

23/03/2023

Adacta
Tax & Legal

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: BENEFICI, STRUMENTI E BEST PRACTICE

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili tra obblighi e opportunità

Francesca Pasqualin – Adacta Tax & Legal
f.pasqualin@adacta.it

23/03/2023

Adacta
Tax & Legal

Premesse

Adacta continua un'attività importante di formazione Online per fornire approfondimenti tematici aggiornamenti su vari argomenti di business che rientrano nelle nostre aree di competenza (gestione aziendale, fiscalità, evoluzioni normative, corporate finance,..)

NEXTWEBINAR

- 29/03/2023 - La nuova Patent Box: costi di R&S potenziati al 110%, cosa cambia dopo la Circolare di febbraio 2023

- Iscrizioni su academy.adacta.it
- Canale Adacta YouTube

Adacta Tax & Legal

ADEGUATI ASSETTI TRA NORMATIVA E PRASSI

- **Normativa**
  - Art. 2086, 2381, 2403 Codice Civile
  - Art. 2 e 3 Decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n°14 (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza)
  - Documento Allegato Decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni 28/09/2021
  - Art. 1 Codice di Corporate Governance – gennaio 2020
  - Art. 149 D.L.gs. 58/98 (T.U.F.)

- **Prassi**
  - Assonime Circ. n. 19 del 2/8/19 – Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti d'allerta
  - Norme di Comportamento del collegio sindacale di società non quotate – gennaio 2021
  - Società Italiana Docenti Ragioneria ed Economia Aziendale (SIDREA) – marzo 2021
  - Fondazione OIBR – Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione della crisi nelle PMI - aprile 2022
  - Assonime Circ. n. 27 del 21/11/22 – I doveri degli organi sociali per la prevenzione e gestione della crisi
  - Assonime del 14/12/22 - Guida al Codice della Crisi

- **Dottrina**
  - Collana Crisi d'impresa de Il Sole 24 Ore - n. 1 Adeguati assetti societari per la prevenzione della crisi del luglio 22
  - Collana Crisi d'impresa de Il Sole 24 Ore - n. 7 Organi sociali e figure professionali nella gestione della crisi di settembre 22

Adacta Tax & Legal

NORMATIVA – CODICE CIVILE

Art. 2381 C.C. – Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati

*Il **Consiglio di amministrazione** [...] **valuta** l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società*
*Gli **organi delegati curano** che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa*

Art. 2403 C.C. – Doveri del collegio sindacale

*Il **collegio sindacale vigila** [...] in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*

Art. 2086 C.C. – Gestione dell'impresa

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

Già in vigore da
Marzo 2019

Adacta Tax & Legal

GLI ELEMENTI DI RILIEVO DEL CODICE CIVILE

Estensione dei soggetti interessati
(non più solo la S.p.a. – art. 2381 c.c.)

Esplicita imposizione di istituire assetti adeguati ma senza fornirne una definizione

Art. 2086 C.C.

«L'imprenditore che **operi in forma societaria o collettiva**, ha il **dovere di istituire** un assetto organizzativo, amministrativo e contabile **adeguato alla natura e alle dimensioni** dell'impresa, **anche** in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale [...]

Richiamo indiretto alla funzione fisiologica (prima ancora che patologica) delle best practice riferite al governo delle aziende

Richiamo alla «natura» e «dimensione» dell'impresa affinché l'assetto sia adeguato

Adacta Tax & Legal

NORMATIVA - CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA (CCII)

Art. 3 D.lgs. 14/2019 (CCII)
Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

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.*

Adacta Tax & Legal

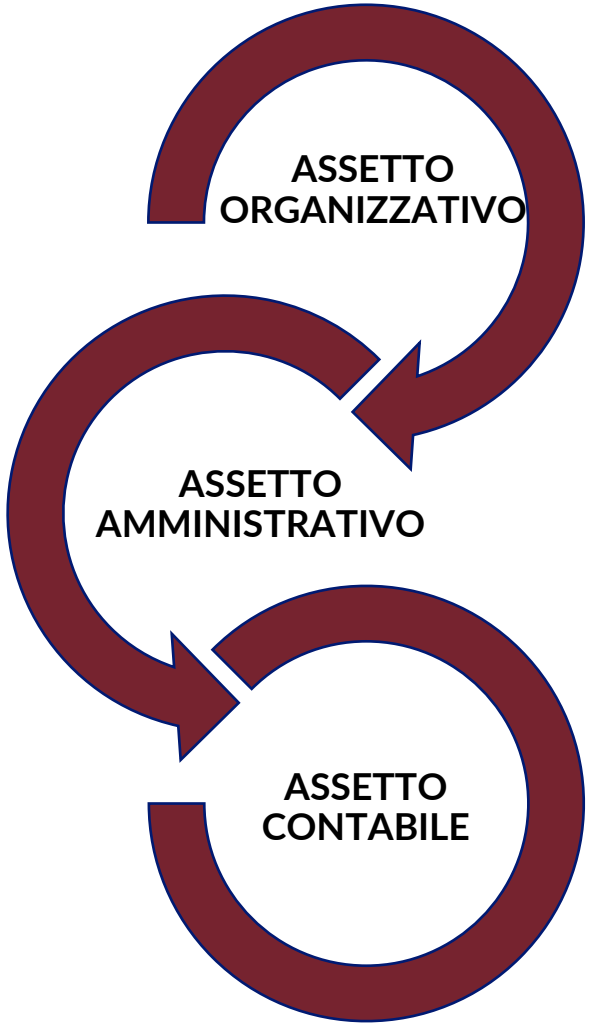
PERCHÉ UN ADEGUATO ASSETTO?

QUALI BENEFICI DI UN ADEGUATO ASSETTO?

- RISPETTO DELLA NORMATIVA SPECIFICA
- CONSENTE ALL'ORGANO AMMINISTRATIVO/DIREZIONE AZIENDALE DI ASSUMERE DECISIONI CONSAPEVOLI E TEMPESTIVE
- RAPPRESENTA UNO STRUMENTO DI TUTELA DEGLI INTERESSI DEGLI STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI ALL'IMPRESA
- RIDUCE IL RISCHIO DI RESPONSABILITÀ CIVILE DEGLI AMMINISTRATORI IN CASO DI CRISI / INSOLVENZA
- CONSENTE DI INTERCETTARE E GESTIRE DIFFERENTI SITUAZIONI DI RISCHIO
- DIMINUISCE IL RISCHIO DI FRODI O COMPORTAMENTI INFEDELI
- CONSENTE MIGLIORE ACCESSO ALLE LINEE DI CREDITO E ALLA LEVA FINANZIARIA
- {...]

Adacta Tax & Legal

ADEGUATI ASSETTI: DI COSA PARLIAMO



DIMENSIONE STATICO – STRUTTURALE

DIMENSIONE DINAMICO – FUNZIONALE

DIMENSIONE CONTABILE

Adacta Tax & Legal

LE TRE DIMENSIONI DEGLI ASSETTI - ORGANIZZATIVA

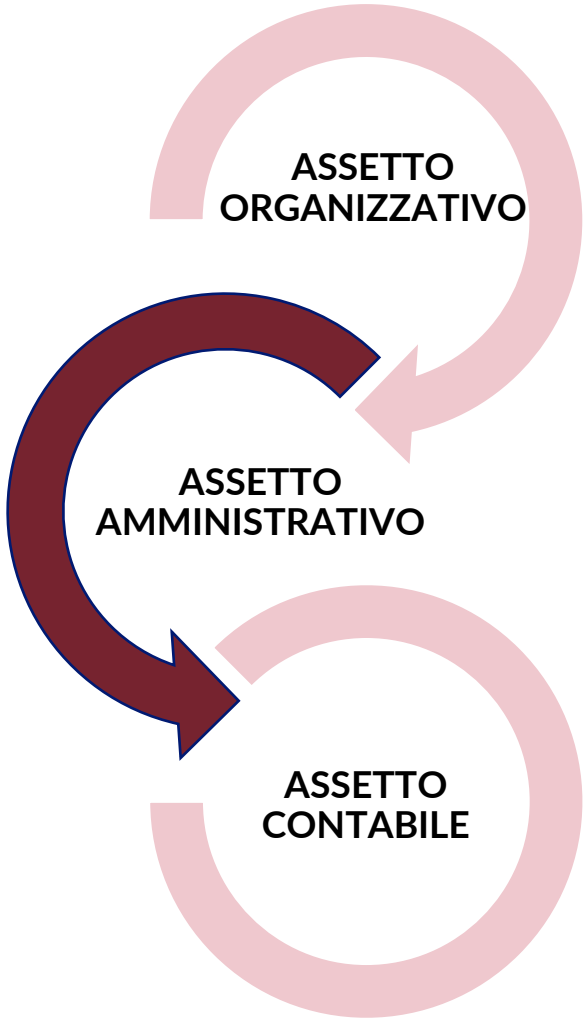
DIMENSIONE STATICO – STRUTTURALE

È il complesso delle DIRETTIVE e delle PROCEDURE stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità

Adeguati organi di governo, norme e procedure per regolare la vita aziendale in modo ordinato e finalizzato allo scopo sociale

Adacta Tax & Legal

LE TRE DIMENSIONI DEGLI ASSETTI - AMMINISTRATIVA



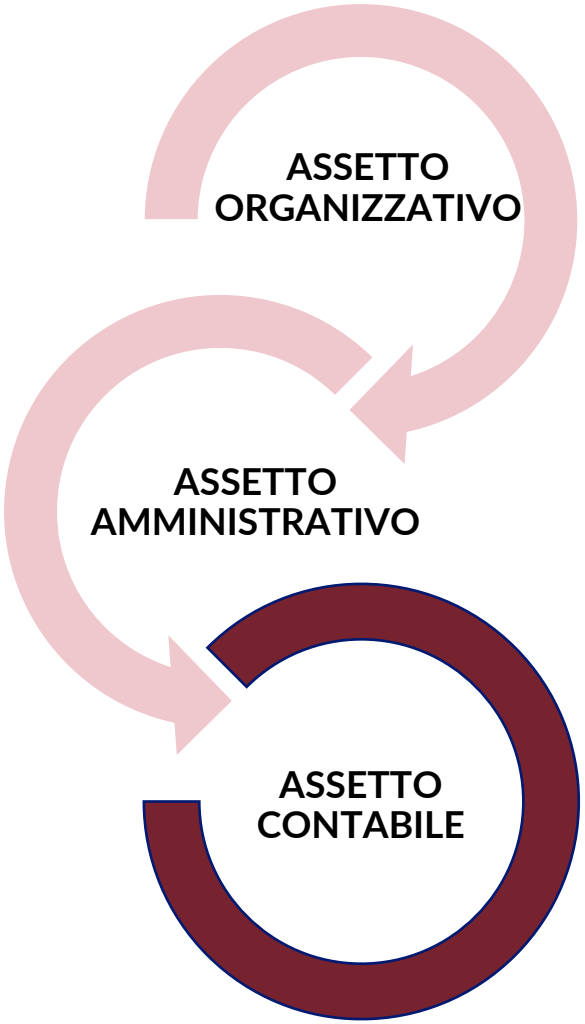
DIMENSIONE DINAMICO – STRUTTURALE

È l'insieme delle **PROCEDURE** E DEI **PROCESSI** atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano.

Comprende l'insieme degli **strumenti/sistemi** di **pianificazione e controllo** in grado di produrre le informazioni necessarie al management per prendere decisioni, monitorare l'evoluzione della gestione ed analizzare gli scostamenti tra risultati attesi e consuntivati

Adacta Tax & Legal

LE TRE DIMENSIONI DEGLI ASSETTI - CONTABILE



DIMENSIONE CONTABILE

È quella parte dell'assetto amministrativo orientato a una **CORRETTA TRADUZIONE DEI FATTI DI GESTIONE**, sia ai fini di programmazione sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa

I processi amministrativi e l'architettura informatica devono essere adeguati a rilevare tempestivamente informazioni economiche e finanziarie

Adacta Tax & Legal

QUANDO UN ASSETTO SI PUÒ DEFINIRE ADEGUATO?

QUANDO UN ASSETTO SI PUÒ DEFINIRE «ADEGUATO»?

Il legislatore ha chiarito le finalità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili senza individuarne il contenuto ma utilizzando il termine «**adeguati**»

- Assetti **PROPORZIONATI** alle caratteristiche dell'impresa in termini di **DIMENSIONE e di NATURA**
- Assetti in grado di **ADEGUARSI ALL'ANDAMENTO DELL' ATTIVITÀ** di impresa e, quindi, alle variazioni del rischio gestionale che questo comporta
- In grado di **INTERCETTARE TEMPESTIVAMENTE** i segnali di crisi e di perdita della continuità aziendale

Dunque «**adeguati**» perché in grado di rispondere alle finalità per le quali vengono posti in essere

Adacta Tax & Legal

ASSETTO ORGANIZZATIVO: REQUISITI DI ADEGUATEZZA

Norme di comportamento del Collegio Sindacale ed. 2021

Sono requisiti di ADEGUATEZZA di un assetto organizzativo:

- ***conformità*** *alle* ***dimensioni*** *della società, alla* ***natura*** *e modalità di perseguimento dell'oggetto sociale nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale*
- ***organizzazione gerarchica***
- *presenza di un* ***organigramma*** *aziendale con chiara identificazione 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 assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei* ***rischi*** *e del sistema di controllo*
- *sussistenza di procedure che assicurano 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*

Adacta Tax & Legal

ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE: REQUISITI DI ADEGUATEZZA

Norme di comportamento del Collegio Sindacale ed. 2021

Sono requisiti di ADEGUATEZZA di un assetto amministrativo-contabile:

- *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*

Adacta Tax & Legal

INPUT E OUTPUT DI UN ASSETTO ADEGUATO

INPUT

- ADEGUATA SUDDIVISIONE COMPITI E RESPONSABILITÀ
- PROCESSI
- PROCEDURE
- FLUSSI INFORMATIVI
- PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE

OUTPUT

- CONTROLLO E PREVENZIONE DEI RISCHI DI IMPRESA
- MONITORAGGIO CONTINUO DELL' ATTIVITÀ DI IMPRESA
- RILEVAZIONE TEMPESTIVA DI SEGNALI DI SQUILIBRIO
- INFORMAZIONI ATTENDIBILI E PUNTUALI
- MIGLIORE QUALITA' DELEL DECISIONI

Adacta Tax & Legal

ADEGUATI: LE RICHIESTE DEL CODICE DELLA CRISI

RICHIESTI DA CODICE DELLA CRISI

ADEGUATI ASSETTI DEVONO PRODURRE DEI FLUSSI INFORMATIVI CHE PERMETTANO:

- Rilevazione **squilibri di carattere economico, patrimoniale e finanziario**
- Verifica della **sostenibilità dei debiti**
- Verifica delle prospettive di **continuità aziendale** almeno per i 12 mesi successivi
- Individuazione di segnali di **allarme** (debiti scaduti)
- Ricavare le informazioni per la **check list e il test pratico**

Adacta Tax & Legal

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: BENEFICI, STRUMENTI E BEST PRACTICE

Best practice e strumenti operativi

Chiara Volpato – Adacta Tax & Legal
c.volpato@adacta.it

23/03/2023

Adacta
Tax & Legal

Le TRE DIMENSIONI degli assetti - ORGANIZZATIVA

DIMENSIONE STATICO – STRUTTURALE

Adacta Tax & Legal

ASSETTO ORGANIZZATIVO - definizioni

ASSETTO ORGANIZZATIVO

SIDREA Società Italiana Docenti Ragioneria ed Economia Aziendale

L'assetto organizzativo, considerato nella accezione più ampia del termine, attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale visto nel suo complesso ed include al suo interno:

a) la configurazione della corporate governance aziendale e, quindi, la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo;

b) la configurazione delle variabili organizzative, intese come struttura organizzativa e sistemi operativi.

Adacta Tax & Legal

ASSETTO ORGANIZZATIVO - definizioni

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Norme di comportamento del Collegio Sindacale ed. 2021

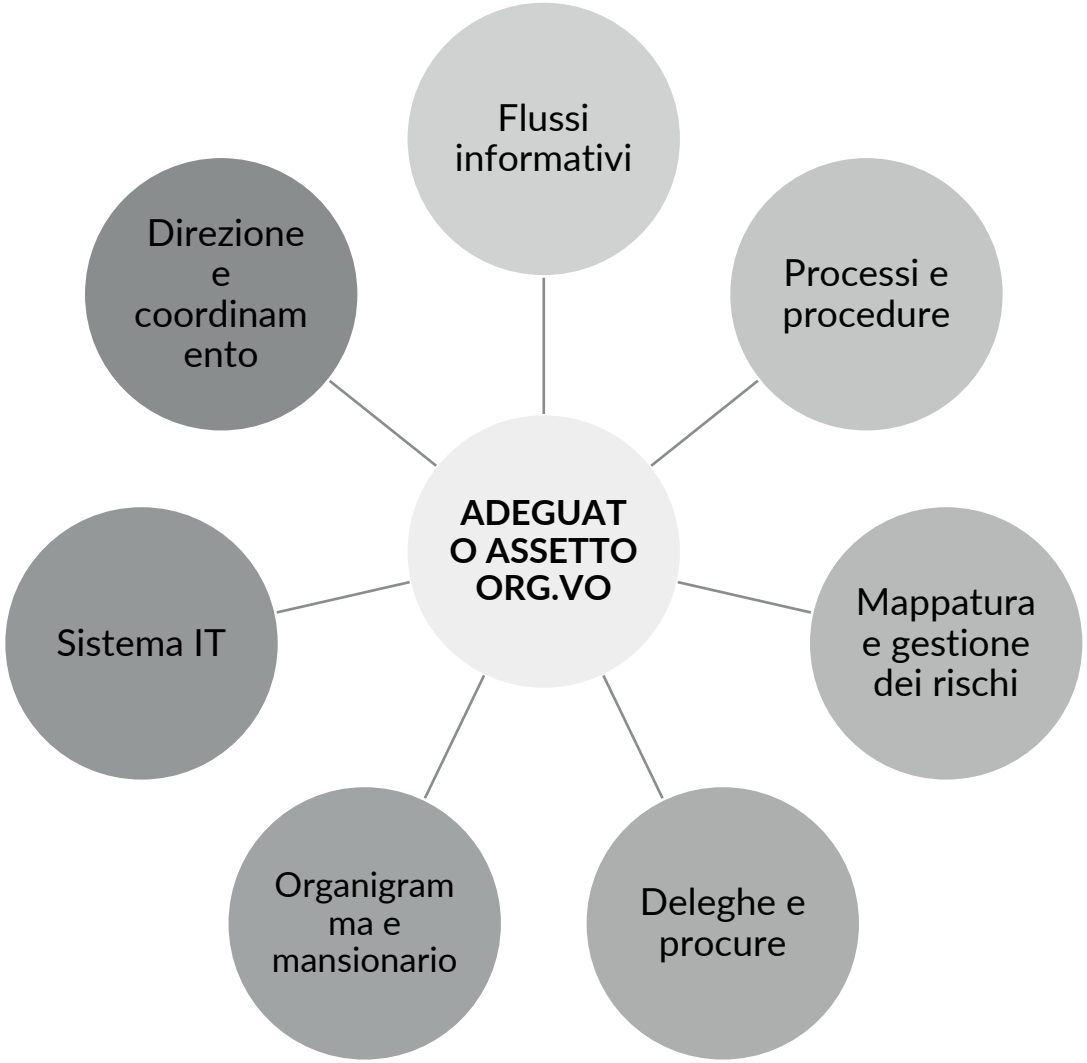
Per assetto organizzativo si intende:

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 ad un appropriato livello di competenza e responsabilità,

ii) il complesso procedurale di controllo.

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni



- **DISEGNO E PRESIDIO DELLA FILIERA DECISIONALE**
- **GOVERNANCE OPERATIVA**
- **PROGETTAZIONE DI FLUSSI INFORMATIVI**
- **TUTELA DEL PATRIMONIO INFORMATIVO**
- **OTTIMIZZAZIONE DELLA CONTINUITÀ OPERATIVA**
- **GESTIONE PROATTIVA DEI RISCHI (ERM)**
- **…**

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni

International Organization for Standardization
ISO
31000
Risk-Management

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

- L'Enterprise Risk Management è uno strumento di **gestione aziendale** che permette alla governance di gestire i rischi aziendali e mantenere **allineata l'organizzazione alle strategie per il perseguimento degli obiettivi.**
- L'approccio ERM, infatti, permette all'organizzazione di identificare, valutare, controllare e gestire i rischi, derivanti dal contesto interno ed esterno, consentendo una **scelta ponderata per mitigare le minacce** e trarre vantaggio dalle **opportunità**.

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT	
NON ADEGUATO	▪ Lista di rischi ▪ Statico ▪ …
ADEGUATO	▪ Dinamico ▪ Diffuso ▪ Nuova modalità di governo aziendale

Adacta Tax & Legal

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: Tassonomia dei rischi (CoSO REPORT)

RISCHI ESTERNI

- Contesto macro-economico
- Contesto politico / Paese
- Cambiamenti normativi
- Variazione della domanda
- Concorrenza
- Innovazione tecnologica
- Eventi catastrofici

RISCHI INTERNI

RISCHI STRATEGICI

- Business Strategy -

- Business Development
- Investimenti
- M&A / JV e processi di integrazione
- Rapporti con Stakeholder

- Mercato -

- Business Partner e Clienti
- Pricing
- Politiche commerciali

- Planning & Reporting -

- Bdg / Planning strategico
- Planning fiscale
- Mgmt. & Financial reporting

RISCHI FINANZIARI

- Pianificazione finanziaria
- Disponibilità / Costo Capitali
- Liquidità / Working capital
- Controparti Finanziarie
- Volatilità Prezzi MP
- Rischio cambio

RISCHI OPERATIVI

- Capitale umano-

- Pianificazione delle risorse umane
- Gestione del personale
- Piani di sviluppo
- Salute e sicurezza sul lavoro

- Supply Chain -

- Materials collection / Purchasing / Outsourcing

- Production -

- Produzione
- Capacity
- Business interruption
- Qualità prodotto
- Logistica & Magazzino
- Contaminazione ambientale

- Information Technology-

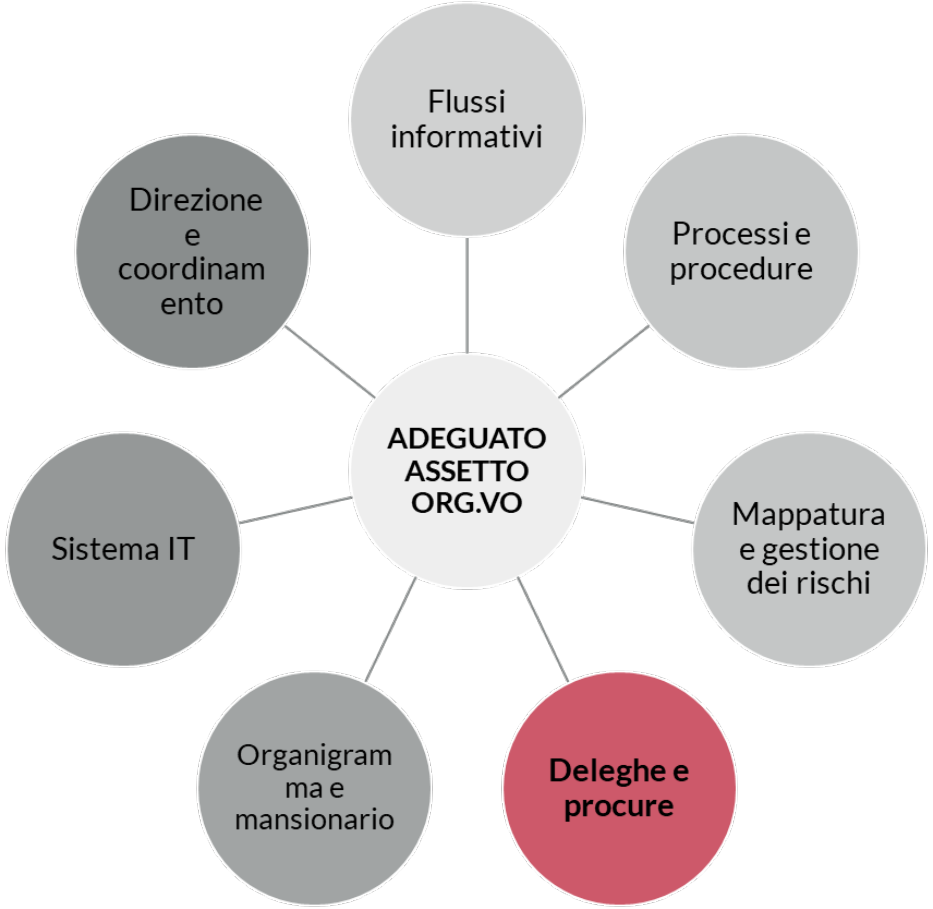
- Strategia e architettura
- Integrità dati & Cybersecurity
- Accesso / Disponibilità

LEGAL & COMPLIANCE

- Regulatory / Compliance e leggi e regolamenti
- Compliance a policy, procedure, regolamenti interni
- Responsabilità contrattuale/ prodotto
- Frodi interne / esterne

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni



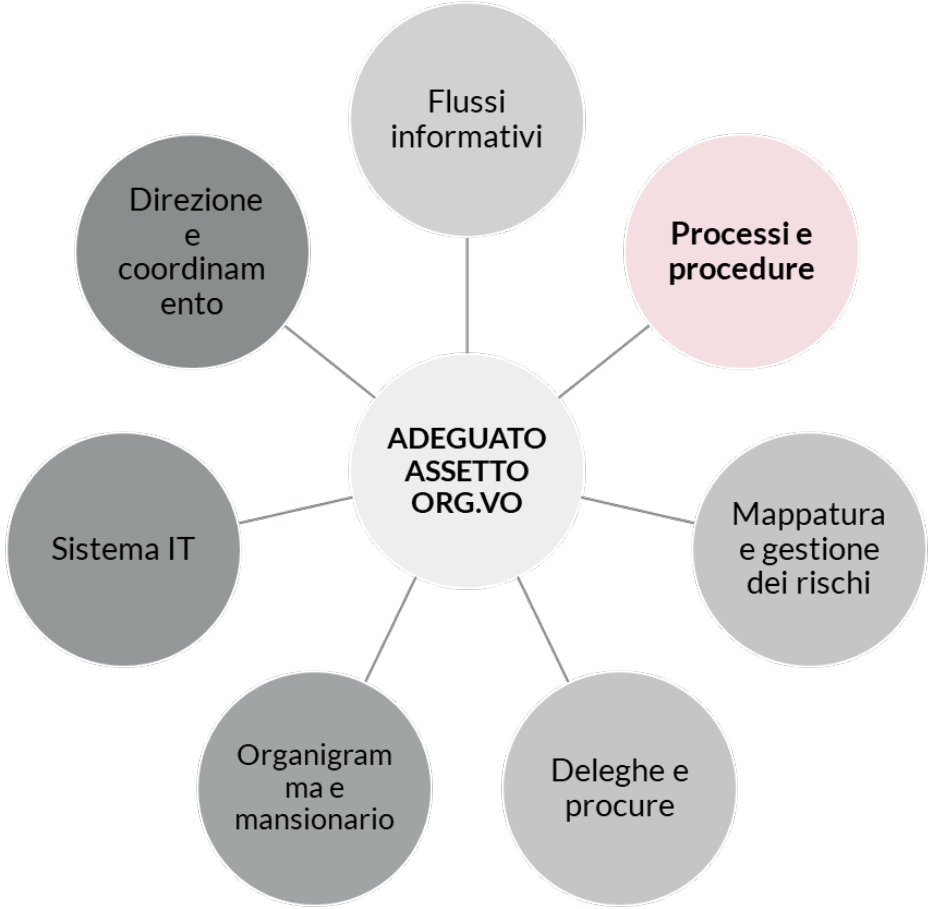
POTERI, DELEGHE, PROCURE

Assetto che identifica:

- chi fa cosa
- chi prende le decisioni che impegnano l'organizzazione
- chi contribuisce/coopera all'assunzione delle decisioni

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni

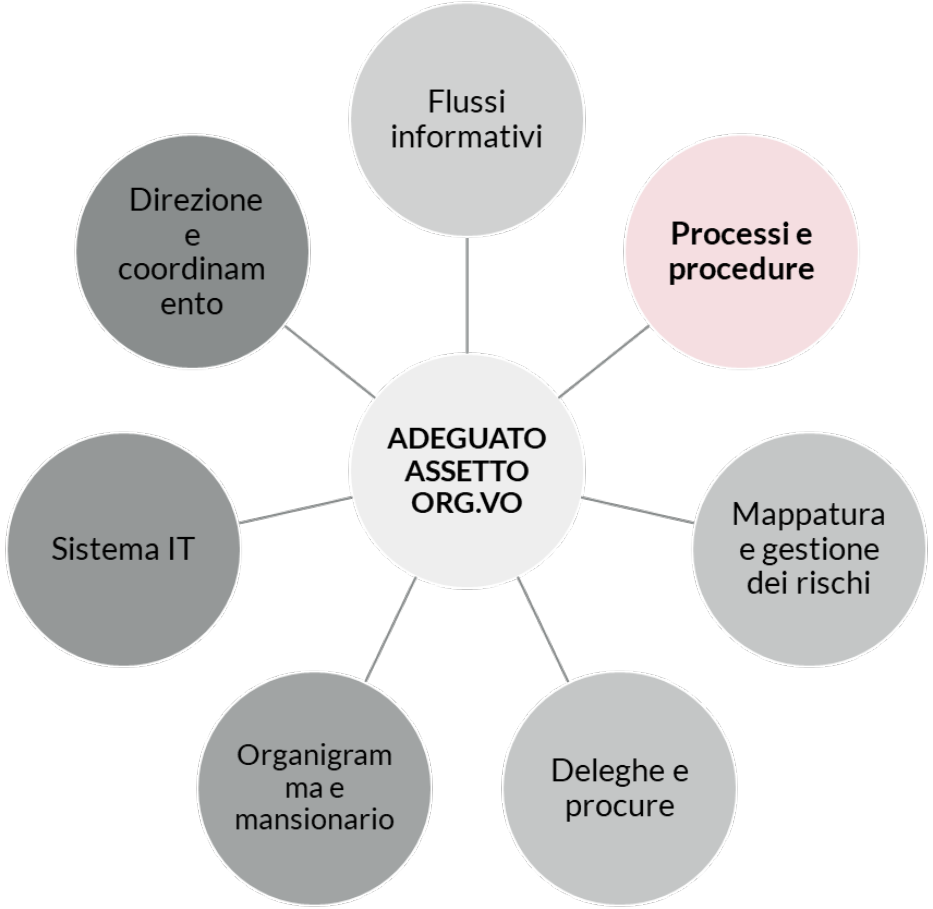


PROCESSI, PROCEDURE, DIRETTIVE

- Individuano i **soggetti coinvolti** nel processo prevedendo passaggi gerarchici tra le diverse fasi del processo
- **Descrivono le modalità di svolgimento** delle singole operazioni che compongono l'intero processo
- Individuano i **comportamenti** da adottare nonché gli **strumenti** da utilizzare per porli in essere

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni



PROCESSI, PROCEDURE, DIRETTIVE

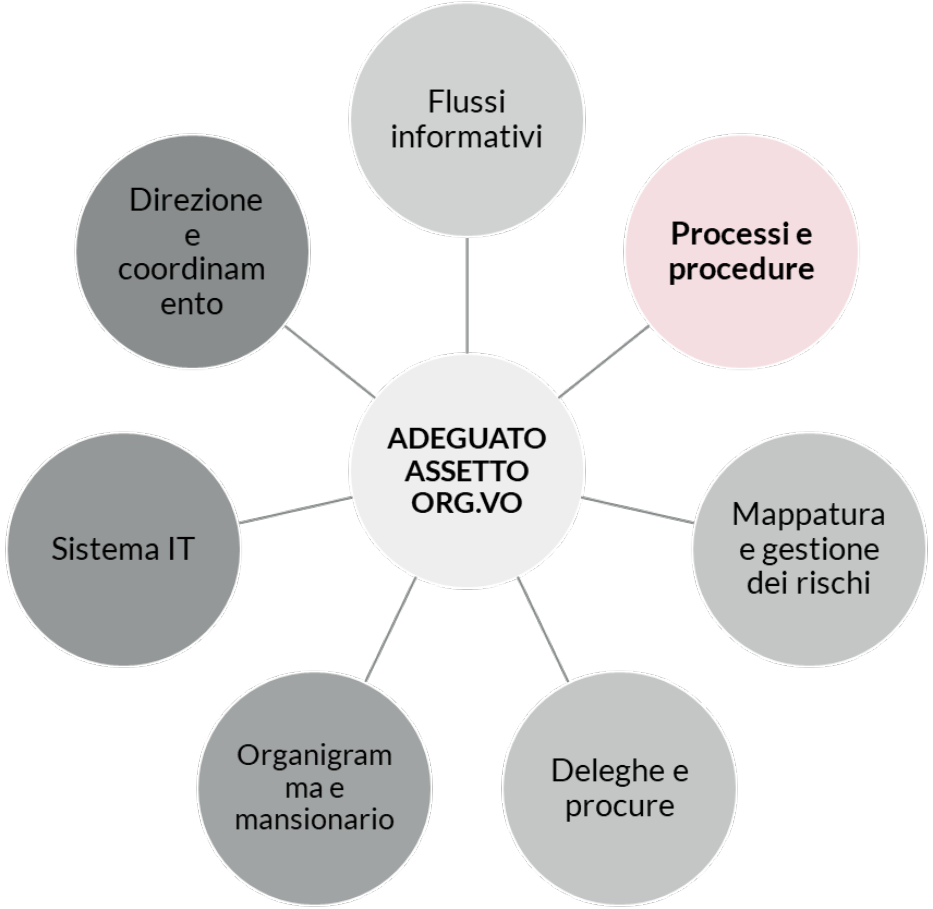
- Individuano i **soggetti coinvolti** nel processo prevedendo passaggi gerarchici tra le diverse fasi del processo
- **Descrivono le modalità di svolgimento** delle singole operazioni che compongono l'intero processo
- Individuano i **comportamenti** da adottare nonché gli **strumenti** da utilizzare per porli in essere

NON ADEGUATO

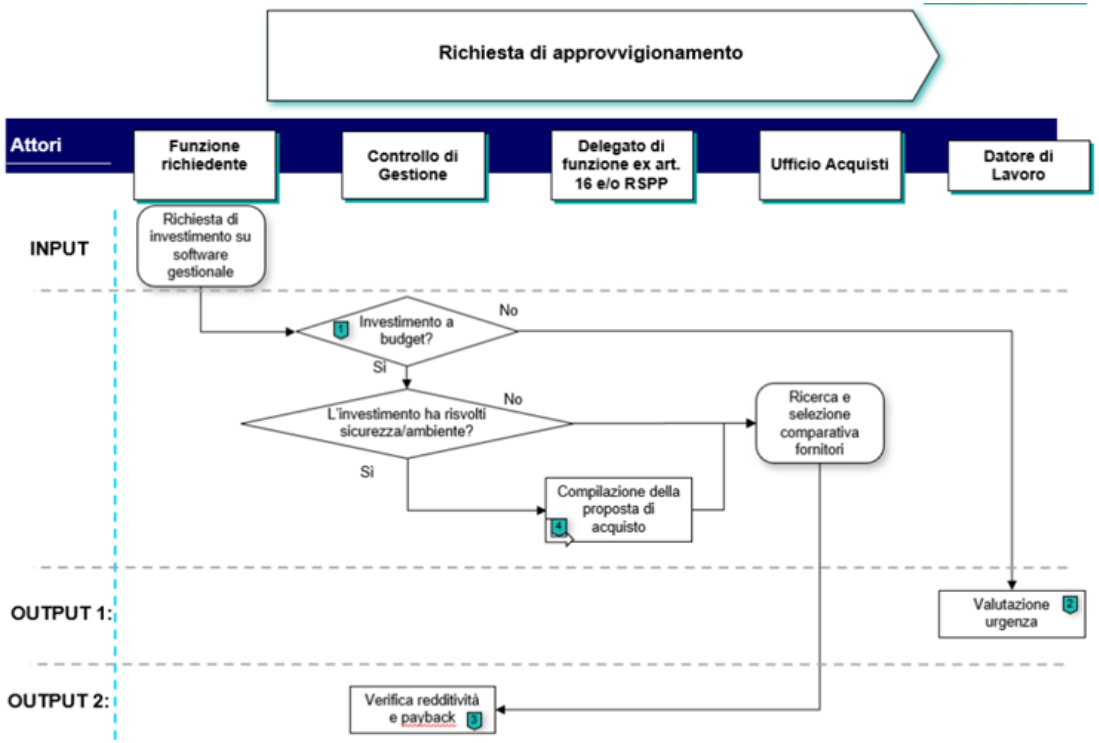
(alla luce di criteri di FRUIBILITA')

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni



ADEGUATO



Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni

STRUTTURAZIONE DELLE FUNZIONI CHIAVE:

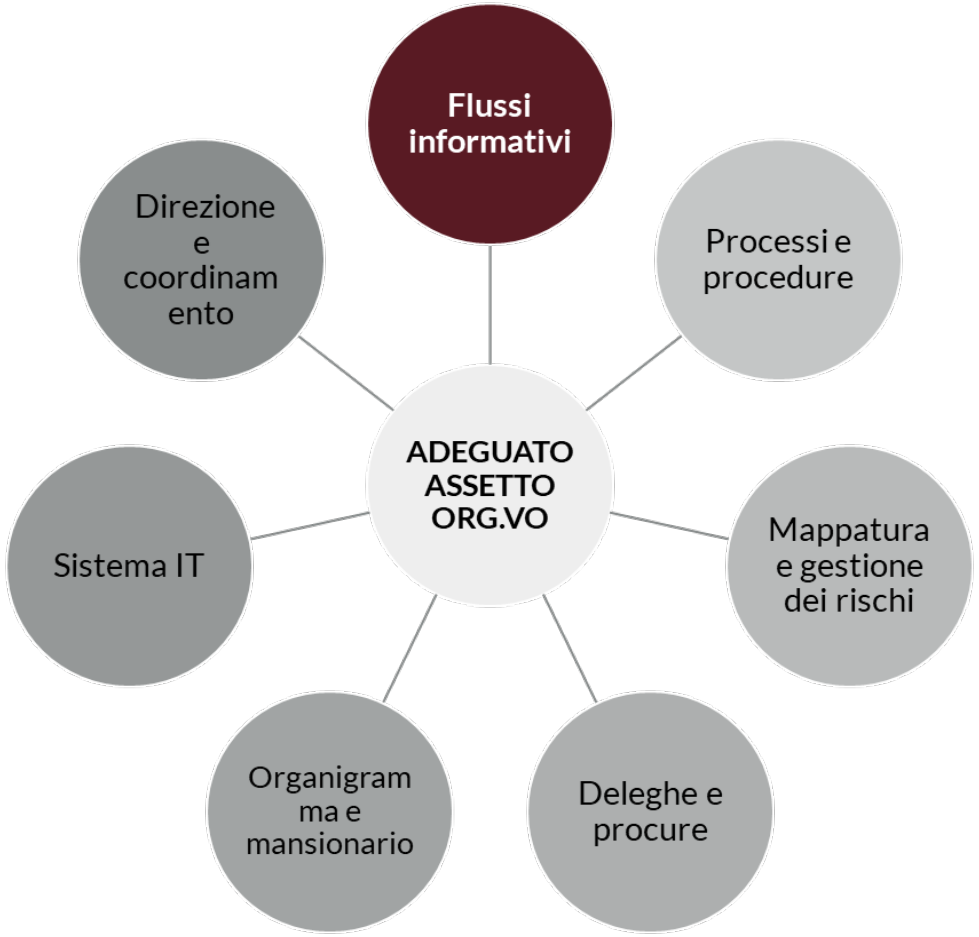
i. l'adeguatezza del **numero di addetti** ai diversi uffici (es. amministrazione)

ii. se hanno le **competenze e le softskill** necessarie a ciò che serve all'azienda in un dato momento (anche, ad es., a seguito di modifiche organizzative rilevanti)

iii. se le loro mansioni e poteri consentono un **adeguato svolgimento** del ruolo affidato? (es. Resp. AFC ha adeguata autonomia di spesa o le procure utili o necessarie allo svolgimento del suo ruolo?)

Adacta Tax & Legal

Assetto ORGANIZZATIVO: strumenti e soluzioni



FLUSSI INFORMATIVI

- **COMPLETEZZA**
- **TEMPESTIVITA'**
- **EFFICACIA**
- **ATTENDIBILITA'**

…

…

Adacta Tax & Legal

ADEGUATI ASSETTI: piano di lavoro

VERIFICA INIZIALE	PROPOSTE OPERATIVE	IMPLEMENTAZIONE
Obiettivi	Fattibilita’	Risorse
Contesto	Priorita’	Coinvolgimento
Gruppo di lavoro	Fruibilità	

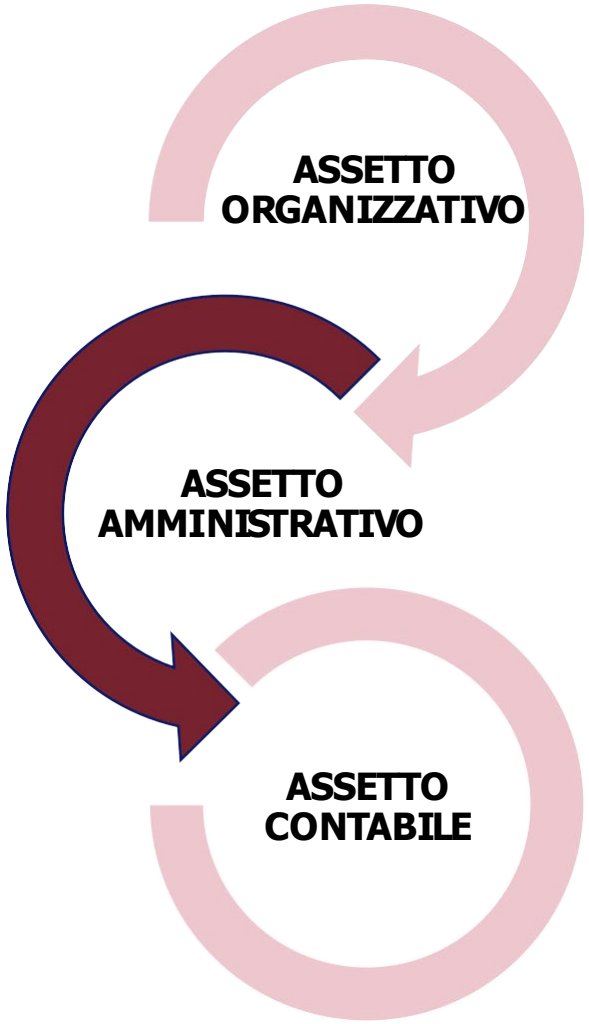
Adacta Tax & Legal

GLI ADEGUATI ASSETTI NELL'AREA AMMINISTRATIVA E CONTABILE

Paolo De Muri – Adacta Tax & Legal
p.demuri@adacta.it

23/03/2023

LE TRE DIMENSIONI DEGLI ASSETTI - AMMINISTRATIVO



DIMENSIONE DINAMICO – STRUTTURALE

È l'insieme delle **PROCEDURE** e dei **PROCESSI** atti ad assicurare il **corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali** e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano

Comprende l'insieme degli **strumenti/sistemi** di **pianificazione e controllo** in grado di produrre le informazioni necessarie al management per prendere decisioni, monitorare l'evoluzione della gestione ed analizzare gli scostamenti tra risultati attesi e consuntivati

Adacta Tax & Legal

ASSETTO AMMINISTRATIVO - definizioni

ASSETTO AMMINISTRATIVO

SIDREA Società Italiana Docenti Ragioneria ed Economia Aziendale

L'assetto amministrativo include la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le performance economico-finanziarie dell'impresa. Può essere definito come il sistema di ***disposizioni, procedure e prassi operative*** *adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle* ***condizioni di equilibrio*** *del sistema aziendale mediante il* ***confronto*** *sistematico fra gli* ***obiettivi*** *perseguiti e i* ***risultati*** *conseguiti*

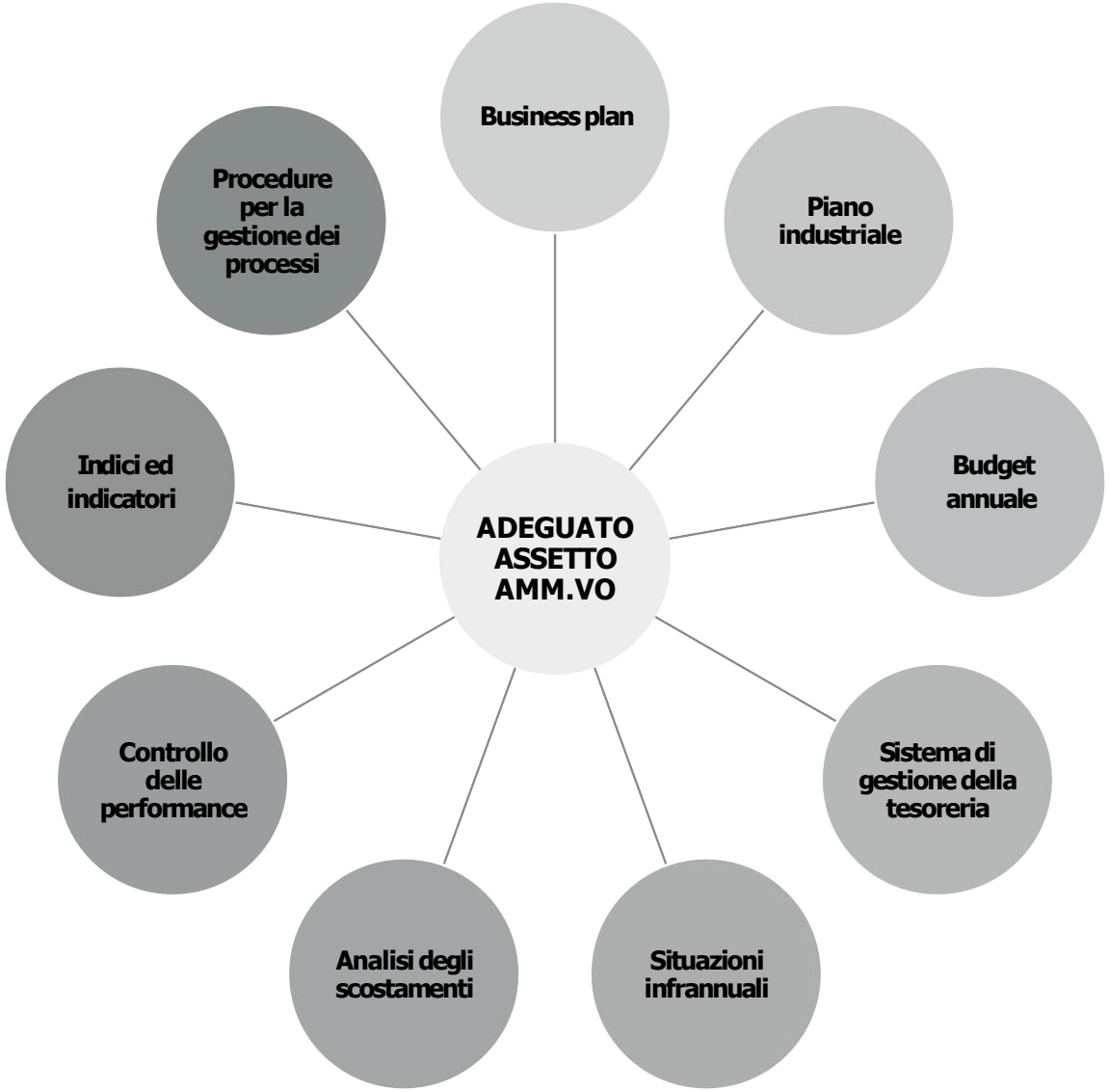
Il concetto di assetto amministrativo può essere riferito agli ***strumenti/sistemi di pianificazione*** *e controllo (piani, budget e reporting) ed alle procedure per il loro utilizzo, che permettono* ***ex ante di disporre di indicatori*** *indispensabili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale e le* ***variabili*** *rilevanti e le* ***leve*** *a disposizione del management, nonché di monitorare* ***ex post****, anche sulla base degli elementi forniti dal sottosistema contabile, gli* ***scostamenti*** *tra previsioni e risultati consuntivati*

Norme di comportamento del Collegio Sindacale ed. 2021

Per assetto amministrativo si intende l'insieme delle procedure e dei processi diretti a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singoli fasi

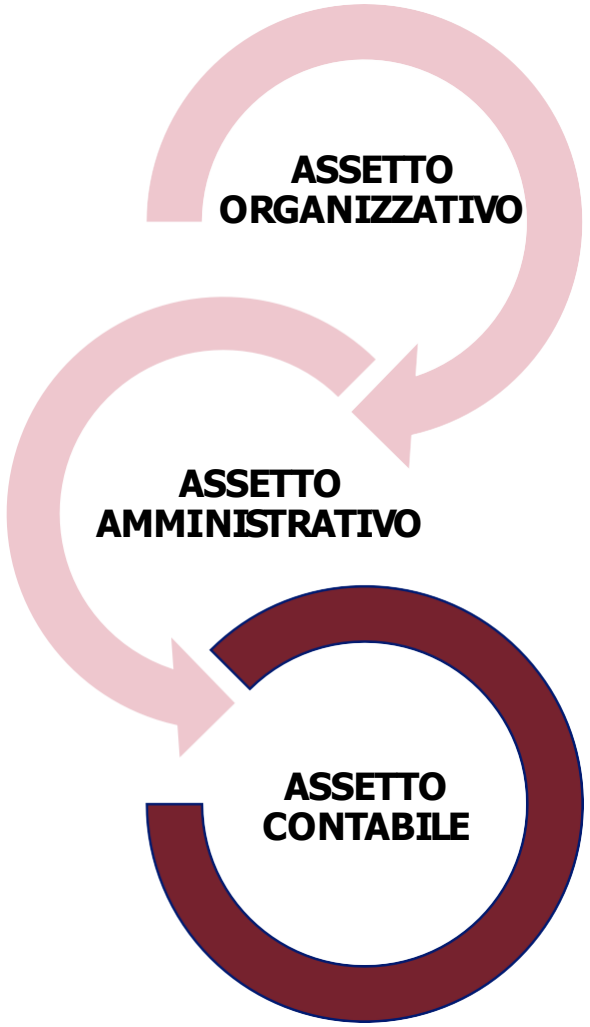
Adacta Tax & Legal

Assetto AMMINISTRATIVO: strumenti e soluzioni



Adacta Tax & Legal

LE TRE DIMENSIONI DEGLI ASSETTI - CONTABILE



DIMENSIONE CONTABILE

È quella parte dell'assetto amministrativo orientato a una **CORRETTA RILEVAZIONE e TRADUZIONE DEI FATTI DI GESTIONE**, sia ai fini di **programmazione** sia ai fini di **consuntivazione** per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa

I processi amministrativi e l'architettura informatica devono essere adeguati a rilevare tempestivamente ed in modo affidabile informazioni economiche e finanziarie

Adacta Tax & Legal

ASSETTO CONTABILE - definizioni

ASSETTO CONTABILE

SIDREA Società Italiana Docenti Ragioneria ed Economia Aziendale

*L'assetto contabile può essere definito come il **sistema di rilevazione dei fatti aziendali** finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della **situazione patrimoniale, economica e finanziaria** aziendale in coerenza con il framework normativo (fra cui i principi contabili applicabili) di riferimento*

Norme di comportamento del Collegio Sindacale

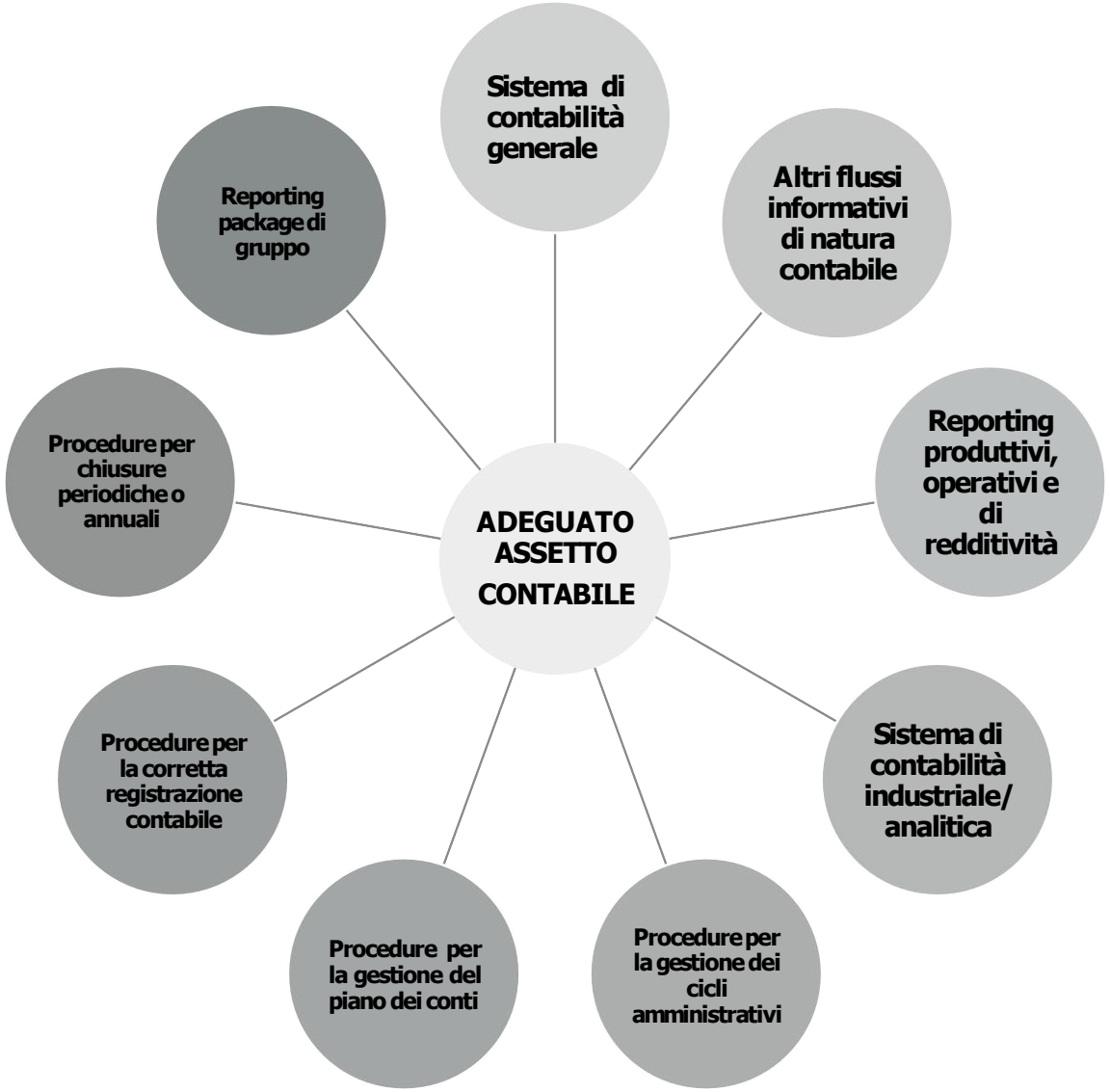
*Gli assetti contabili sono quella **parte degli assetti amministrativi** orientati a una corretta **traduzione contabile dei fatti di gestione**, sia ai fini di programmazione sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa.*

Altra dottrina

*E' costituito dall'insieme delle **procedure**, attinenti , tra le altre, alla gestione:*
*- del **ciclo attivo/passivo/di tesoreria/magazzino/personale/tributaria**, - del **piano dei conti** e delle modalità con le quali procedere alle **registrazioni contabili** del sistema di contabilità generale e di contabilità analitica (se esistente) - del **bilancio d'esercizio, consolidato** e l'applicazione dei **principi contabili** di riferimento*

Adacta Tax & Legal

Assetto CONTABILE: strumenti e soluzioni



ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE: PROSPETTIVE

BACKWARD LOOKING

COMPLESSITÀ

Analisi reddituali	Analisi Finanziarie
Bilancio di esercizio e consolidato annuale	
Bilancio di esercizio infrannuale	
Conto economico gestionale (per dimensione di analisi)	
Analisi di marginalità mercati e prodotti	
Analisi scostamenti e varianze	

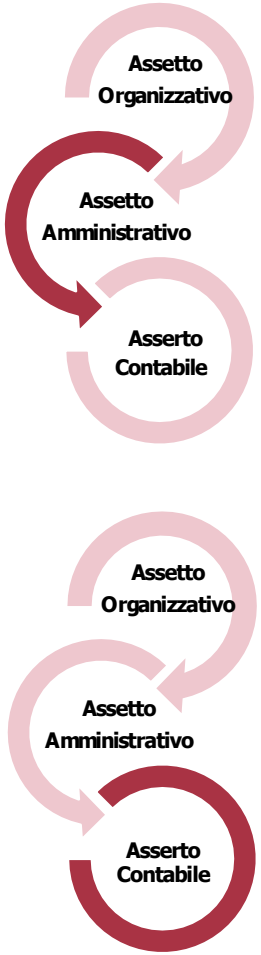
FORWARD LOOKING

•COMPLESSITÀ

Analisi reddituali	•Analisi Finanziarie
	Cashflow previsionale di breve termine (3 mesi)
Forecast Conto Economico	Forecast Stato Patrimoniale
Budget di conto economico	Budget finanziario e stato patrimoniale – Piano di tesoreria
Paino industriale	

Adacta Tax & Legal

ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE: REQUISITI DI ADEGUATEZZA



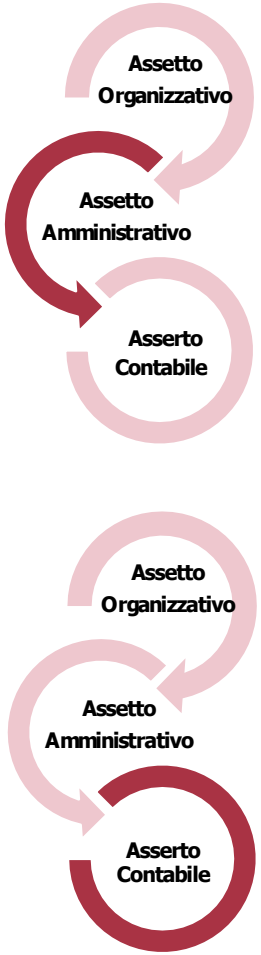
Norme di comportamento del Collegio Sindacale ed. 2021

Sono requisiti di **ADEGUATEZZA** di un assetto amministrativo-contabile:

- 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**

Adacta Tax & Legal

ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE: REQUISITI DI ADEGUATEZZA (segue)



Ancora su **concetto di adeguatezza riferito agli assetti dell'area amministrativo-contabile**:

- il giudizio di responsabilità sull'operato degli amministratori, dovrà considerare sia il profilo dell'adeguatezza intermini di **scelta dei possibili strumenti** rispetto ai fini, sia il profilo dell'adeguatezza in termini di **proporzionalità dell'assetto rispetto all'impresa**
- l'adeguatezza deve anche rispondere a un **giudizio concreto** degli amministratori alla luce della **dimensione** dell'impresa, della sua **complessità** e della **natura** delle **attività esercitate**
- la verifica dell'assetto andrà effettuata sulla base di una **valutazione ex ante**, tenendo conto delle informazioni conosciute o conoscibili, a prescindere dai risultati concreti raggiunti

Adacta Tax & Legal

ADEGUATI: LE RICHIESTE DEL CODICE DELLA CRISI

RICHIESTI DA CODICE DELLA CRISI

ADEGUATI ASSETTI

DEVONO PRODURRE DEI FLUSSI INFORMATIVI

CHE PERMETTANO

- Rilevazione **squilibri di carattere economico, patrimoniale e finanziario**
- Verifica della **sostenibilità dei debiti**
- Verifica delle prospettive di **continuità aziendale** almeno per i 12 mesi successivi
- Individuazione di segnali di **allarme** (debiti scaduti)
- Ricavare le informazioni per la **check list e il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.**

Adacta Tax & Legal

RILEVAZIONE SQUILIBRI DI CARATTERE ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO

RILEVAZIONE SQUILIBRI DI CARATTERE ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO

VERIFICA DELLA SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI

La norma **NON indica specifici indici o indicatori**. Necessario scegliere e tarare gli indici rapportandosi alla natura, alle dimensioni e al settore dell'impresa

Possibili alternative:

- indici di allerta settoriali elaborati dal CNDCEC (2019)
- indici suggeriti dalle *best practice* professionali
- indicatori contenuti nel principio di revisione ISA Italia 570 (prevalentemente qualitativi)

Si rendono comunque indispensabili:

- la costruzione sistematica di **dati previsionali** economici, patrimoniali e finanziari
- la disponibilità e aggiornamento di una **previsione di tesoreria**
- il monitoraggio formalizzato dei limiti civilistici relativi alla riduzione del capitale per perdite

Il Legislatore chiede di verificare la **capacità dei flussi di cassa** generati dalla gestione aziendale di **pagare i debiti per i successivi 12 mesi**. Anche in questo caso la norma non specifica gli indici da utilizzare.

Adacta Tax & Legal

•INDICATORI – esempi CNDCED 2019

Indicatore	Area gestionale	Verso atteso (positivo / negativo)	Numeratore	Denominatore
ONERI FINANZIARI / RICAVI %	SOSTENIBILITA' ONERI FINANZIARI	negativo	Include gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art.2425 cod.civ. (ad esempio, interessi passivi su mutui, sconti finanziari passivi).	Include i ricavi netti, ovvero la voce A.1 Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 cod.civ. e, per le società con produzione pluriennale, la voce A.3 Variazione lavori in corso
PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	positivo	Il Patrimonio netto è costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo art.2424 cod.civ., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberate sull'utile di esercizio.	I debiti totali sono costituiti da tutti i debiti (voce D passivo) di natura commerciale, finanziaria e diversa e dai ratei e risconti passivi (voce E).
LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' BREVE) %	EQUILIBRIO FINANZIARIO	positivo	L'attivo a breve termine è la somma delle voci dell'attivo circolante (voce C) esigibili entro esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D)	È costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).
CASH FLOW / ATTIVO %	REDDITIVITA'	positivo	Il cash flow è rappresentato dall'utile (perdita) di esercizio più i costi non monetari (ad.es, ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi) meno i ricavi non monetari (ad.es, rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate)	Totale dell'attivo dello stato patrimoniale art.2424 cod.civ.
(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO) / ATTIVO %	ALTRI INDICI DI INDEBITAMENTO	negativo	L'Indebitamento Tributario è rappresentato dai debiti tributari (voce D.12) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo; l'Indebitamento Previdenziale è costituito dai debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale (voce D.13) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo.	Totale dell'attivo dello stato patrimoniale art.2424 cod.civ.

I valori-soglia di allerta

SETTORE	ONERI FINANZIARI /RICAVI	PATRIMONIO NETTO /DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE /PASSIVITÀ BREVE	CASH FLOW /ATTIVO	INDEBITAM. PREV. E TRIB. /ATTIVO
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8%	9,4%	92,1%	0,3%	**5,6%**
(B) Estrazione; (C) Manifattura; (D) Produzione energia/gas	3,0%	7,6%	93,7%	0,5%	**4,9%**
(E) Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; (D) Trasmissione energia/gas	2,6%	6,7%	84,2%	1,9%	**6,5%**
(F41) Costruzione di edifici	3,8%	4,9%	108,0%	0,4%	**3,8%**
(F42) Ingegneria civile; (F43) Costruzioni specializzate	2,8%	5,3%	101,1%	1,4%	**5,3%**
(G45) Commercio autoveicoli; (G46) Comm. ingrosso; (D) Distr. energia/gas	2,1%	6,3%	101,4%	0,6%	**2,9%**
(G47) Commercio dettaglio; (I56) Bar e ristoranti	1,5%	4,2%	89,8%	1,0%	**7,8%**
(H) Trasporto e magazzinaggio; (I55) Hotel	1,5%	4,1%	86,0%	1,4%	**10,2%**
(JMN) Servizi alle imprese	1,8%	5,2%	95,4%	1,7%	**11,9%**
(PQRS) Servizi alle persone	2,7%	2,3%	69,8%	0,5%	**14,6%**

Adacta Tax & Legal

Quadro sinottico indicatori

•Società Italiana Docenti Ragioneria ed Economia Aziendale (SIDREA) – indicatori

Tavola 1 - Quadro sinottico degli indicatori suggeriti dalla prassi nazionale

AIAF	
Indicatori	**Voci di bilancio[a]**
Net Debt / Equity = Debiti finanziari netti / Mezzi propri	Debiti finanziari netti = debiti finanziari a medio lungo e a breve termine – cassa – cash equivalents Mezzi propri = valore contabile del patrimonio del gruppo + interessi delle minoranze Capitale Investito = Mezzi propri + Fondi rischi e oneri + Debiti finanziari netti + Altre passività Oneri finanziari netti = Interessi passivi su debiti finanziari – Interessi attivi su cassa e cash equivalents EBIT = Ricavi – Costi operativi – Ammortamenti – Accantonamenti e svalutazioni +/- Oneri e proventi non ricorrenti EBITDA = Ricavi – Costi operativi +/- Oneri e proventi non ricorrenti
Gearing = Debiti finanziari netti / Capitale investito	
Interest coverage = EBIT / Oneri finanziari netti	
Net Debt / EBITDA = Debiti finanziari netti / EBITDA	

BANCA D'ITALIA	
Indicatori	**Voci di bilancio[b]**
Interests to Cash Flow = Oneri finanziari / Free Cash Flow	Oneri finanziari = interessi passivi su debiti finanziari Free Cash flow = flusso di cassa operativo + flusso di cassa delle attività di investimento Debiti finanziari in scadenza = quota capitale dei debiti finanziari in scadenza nell'anno Totale fonti = totale passività + mezzi propri Disponibilità liquide = cassa + cash equivalents Debiti a breve termine = debiti in scadenza entro i 12 mesi successivi (o entro il ciclo operativo)
Autonomia finanziaria = Mezzi proprio / Totale fonti	
Debt Service Cover Ratio = Free Cash Flow / Oneri finanziari + Debiti finanziari in scadenza	
Quick ratio = Disponibilità liquida / Debiti a breve termine	

Adacta Tax & Legal

VERIFICA DELLE PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ AZIENDALE ALMENO PER I 12 MESI SUCCESSIVI

VERIFICA DELLE PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ AZIENDALE

ALMENO PER I 12 MESI SUCCESSIVI

Costante verifica di indici e indicatori di tipo gestionale che misurano la capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento – esempi di segnali negativi

INDICATORI FINANZIARI:

- Principali indici economico-finanziari negativi
- Prestiti a scadenza senza che vi siano prospettive di rinnovo o di rimborso
- Difficoltà o incapacità di pagare i debiti alle scadenze contrattuali
- [...]

INDICATORI GESTIONALI

- Uscita di componenti della direzione con responsabilità di vertice senza una loro sostituzione
- Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di fornitori importanti
- -[...]

ALTRI INDICATORI

- Procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimenti significativi cui la società potrebbe non rispettare
- Capitali ridotto al di sotto dei limiti legali
- [...]

Adacta Tax & Legal

INDIVIDUAZIONE DI SEGNALI DI ALLARME

INDIVIDUAZIONE DI SEGNALI DI ALLARME

Il nuovo CCII richiede la verifica costante dei seguenti:

- **DEBITI VERSO FORNITORI** scaduti da almeno 90 gg di ammontare superiore a quelli non •scaduti
- **DEBITI VERSO ENTI PUBBLICI QUALIFICATI** (Agenzia Entrate, Inps, Inail e Agente della Riscossione) oltre determinate soglie (art. 25-novies, comma 1 D.Lgs. 14/2019 e succ. modifiche)
- **DEBITI VERSO DIPENDENTI** scaduti da almeno 30 gg di ammontare superiore al 50% •dell'ammontare mensile delle retribuzioni
- **ESPOSIZIONE VERSO BANCHE ED ALTRI INTERMEDIARI FINANZIARI** scaduti da più di 60 gg o che abbiano superato da almeno 60 gg il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni

Adacta Tax & Legal

CHECK LIST E TEST MINISTERO

CHECK LIST E TEST MINISTERO
per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Decreto del Ministero della Giustizia. ADEGUATI ASSETTI devono consentire di **ricavare le informazioni** necessarie a :

- effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento
- utilizzare la **check list di controllo** particolareggiata che contiene indicazioni operative per la **redazione del piano di risanamento**

Adacta Tax & Legal

LA CHECK-LIST PARTICOLAREGGIATA

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

- L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo** dell'andamento aziendale? (Adozione reportistica periodica e analisi scostamenti rispetto alle previsioni di budget/piano).
- L'impresa è in grado di stimare **l'andamento gestionale** anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentanovalutazioni rapide in continuo? (Individuazione di indicatori di *perfomance* aziendali in base al settore di riferimento).
- L'impresa dispone di un **piano di tesoreria** a 12 mesi? (Adozione di un piano di tesoreria da aggiornare periodicamente).

Adacta Tax & Legal

LA CHECK-LIST PARTICOLAREGGIATA

2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

- L'impresa dispone di una **situazione contabile** recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni? (Implementazione chiusure trimestrali)
- Il **valore contabile dei cespiti** non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato? (Implementazione *impairment test* con cadenza periodica)
- È disponibile un prospetto recante **l'anzianità dei crediti commerciali** (= *ageing* crediti) e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?
- È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare **le giacenzeoggetto di lenta rotazione**? (Adozione adeguata contabilità di magazzino)
- Sono monitorati costantemente i debiti risultanti **dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi**? (Richiesta periodica della Centrale Rischi e monitoraggio debiti tributari/previdenziali).
- Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di **passività potenziali**, anche derivanti dalle garanzie concesse? (Confronto con professionisti per stima degli eventuali fondi rischi)
- Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di **ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari**? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio? (Adeguata reportistica per analisi del *current trading)*.

Adacta Tax & Legal

4. Le proiezioni dei flussi finanziari (1/3)

La stima delle **proiezioni dei flussi finanziari** del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate:

- stima dei ricavi;
- stima dei costi variabili correlati ai ricavi;
- stima dei costi fissi;
- stima degli investimenti;
- stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato;
- verifica di coerenza dei dati economici prognostici;
- stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste;
- stima del pagamento delle imposte sul reddito;
- declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito;
- declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza.

4. Le proiezioni dei flussi finanziari (2/3)

- Le proiezioni fondate su **previsioni** coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?

- Le proiezioni dei **ricavi** sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?
  1. Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;
  2. Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore.

- La stima dei **costi variabili** e dei **costi di struttura** è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come si intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e si come intende mitigarli?

- Nel caso di **svolgimento di più attività**, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?

4. Le proiezioni dei flussi finanziari (3/3)

- Il piano tiene conto in misura adeguata degli **investimenti** di mantenimento occorrenti? L'ammontare degli investimenti di mantenimento previsti nel piano è opportuno che sia quantomeno coerente con quello del passato.

- È stata svolta una verifica di ragionevolezza della **redditività prospettica** quale risulta dai paragrafi precedenti?
  1. la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative previste, devono essere coerenti con l'andamento storico;
  2. è importante che sia giustificata ogni differenza tra **l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi**, anche a seguito delle iniziative previste, ed i benchmark di mercato disponibili.

- Se è stata prevista la **dismissione** di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?

- Nella stima del pagamento delle **imposte** si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?

CONCLUSIONI

- Comprendere la portata e le conseguenze della disciplina degli ADEGUATI ASSETTI
- Agire secondo una logica preventiva e previsionale
- Effettuare una ricognizione dello status quo aziendale
- Decidere la natura degli interventi di adeguamento in relazione alle caratteristiche dell'impresa ed alle situazioni •concrete
- Intervenire prioritariamente sulle dimensioni più rilevanti (= maggiore rischio di determinare situazioni di crisi)
- Integrare gli adeguati assetti nell'ambito del complessivo sistema di strumenti, procedure e prassi di buon governo dell'impresa

Adacta Tax & Legal

Adacta

Tax & Legal

Adacta Tax & Legal Strada Marosticana, 6/8, 36100 Vicenza – Italia

Via Visconti di Modrone, 21, 20122 Milano – Italia

T +39.0444.228000
M info@adacta.it
W https://www.adacta.it/