



CAMERA  
CIVILE  
BRESCIA

RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI

# La «scalabilità» degli assetti in relazione alle caratteristiche dell'impresa

**Andrea Panizza**

Dottore Commercialista e Revisore Legale in Ferrara

Docente di Diagnosi e Gestione della Crisi Aziendale - Università di Ferrara

Docente di Controllo Manageriale - Università di Bergamo

Docente di Prevenzione e Gestione della crisi d'impresa – Università del Piemonte Orientale

# Il nuovo art. 2086 c.c. in vigore dal 16 marzo 2019

1

«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 ...**

2

3

... 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 nuovo art. 3 del Codice della Crisi

## Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva delle crisi d'impresa

### art. 3, co. 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.

### art. 3, co. 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.

# Inquadramento generale

Per garantire che gli assetti aziendali siano efficacemente funzionali al monitoraggio costante della gestione e alla rapida individuazione di segnali di crisi, l'imprenditore deve valutare con attenzione la **struttura organizzativa** dell'impresa e definire il **livello di dettaglio** informativo necessario.

Questo deve essere fatto tenendo conto anche dei **fattori esterni** legati al contesto macroeconomico in cui l'azienda opera e che possono influenzarla.

L'obiettivo è trovare una configurazione che, pur garantendo un controllo efficace, **non** risulti **eccessivamente complessa o costosa rispetto ai vantaggi ottenuti**.

# Adeguatezza nel rispetto del principio di proporzionalità



Il **concetto di adeguatezza rispetto alla natura e alle dimensioni dell'azienda**, come previsto dall'articolo 2086 c.c., appare perfettamente allineato al **principio di proporzionalità**, nonostante quest'ultimo non sia esplicitamente menzionato nelle disposizioni introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.



Il **principio di proporzionalità** è un concetto giuridico fondamentale che richiede che l'applicazione di una norma o di una misura sia **idonea, necessaria e bilanciata rispetto agli obiettivi da perseguire.**

## Proporzionalità della norma: idoneità rispetto al fine

L'istituzione di adeguati assetti deve essere **idonea** a conseguire il **fine desiderato**, rappresentato **anche** dal **cogliere anticipatamente i segnali di crisi**.

L'adozione di una **visione *forward looking***, sostenuta da una struttura informativa aziendale solida, caratterizzata dalla presenza di un **monitoraggio continuo** e da un applicato **controllo consuntivo e preventivo**, favorisce il rispetto di questo punto.

## Proporzionalità della norma: necessarietà rispetto al fine

La previsione di **una buona organizzazione** e l'adozione di un **applicato sistema di pianificazione, programmazione e controllo** nell'ambito dei più ampi assetti previsti dall'art. 2086 **consente** all'imprenditore e al management aziendale di godere di una **visione anticipatoria delle problematiche di cui potrebbe essere afflitta l'impresa.**

# Proporzionalità della norma: onere del contenuto rispetto al fine

Appare ormai assodato che le disposizioni del CCII **non sembrano pienamente esaustive** nell'indicare le **informazioni che l'imprenditore deve produrre per essere considerato adeguatamente assettato**.

Dalla lettura del comma 3 dell'art. 3 del CCII, si evince che **le misure idonee (co. 1) e gli assetti (co. 2)** devono consentire di:

art. 3, co. 3, lett. a)

a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

art. 3, co. 3, lett. b)

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**;

art. 3, co. 3, lett. c)

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, co. 2**.



# Proporzionalità della norma: onere del contenuto rispetto al fine

lett. 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 co. 4***

## I segnali di crisi del co. 4 dopo il correttivo di settembre 2024

### Prima delle modifiche

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 debitore previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

### Dopo le modifiche

4. Costituiscono segnali che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano 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 debitore previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

# Proporzionalità della norma: onere del contenuto rispetto al fine

Molte micro, piccole e medie imprese potrebbero incontrare difficoltà nel conformarsi alle richieste del legislatore. In particolare, le **difficoltà** potrebbero sussistere nella:

- **previsione dei flussi finanziari dei successivi dodici mesi:** per risultare attendibile, tale elemento richiede la costante disponibilità di dati previsionali riferiti all'esercizio successivo. Appare complesso pensare che una MPMI disponga con chiarezza degli effettivi flussi di cassa prospettici in un orizzonte temporale così ampio;
- **redazione del Test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento:** anche tale prospetto richiede quantomeno una programmazione puntuale e delineata per poter fornire un risultato di corretta interpretazione. Più agevole e applicabile, anche in realtà meno strutturate, appare essere il rapporto tra PFN ed EBITDA, facilmente desumibile da un'adeguata analisi di bilancio (consuntivo o preventivo);
- **predisposizione della *check-list*:** per una MPMI l'elaborazione di quanto richiesto dalla *check-list* di cui all'articolo 3, co. 3, lett. c) del CCII, appare assumere più il carattere di mero onere documentale che un reale ausilio informativo a disposizione del management.

# La categorizzazione delle MPMI

La **Direttiva 2775/2023** del Parlamento EU prevede la categorizzazione delle micro e piccole/medie imprese in virtù del superamento di almeno due dei tre seguenti criteri:

	<b>Micro</b>	<b>Piccola</b>	<b>Media</b>	<b>Grande</b>
<b>Numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio</b>	< 10	< 50	< 250	> 250
<b>Ricavi netti delle vendite e delle prestazioni</b>	< 900 k/euro	< 10 mil/euro	< 50 mil/euro	> 50 mil/euro
<b>Totale dello stato patrimoniale</b>	< 450 k/euro	< 5 mil/euro	< 25 mil/euro	> 25 mil/euro

# La categorizzazione delle MPMI

Attenzione deve essere posta sulla possibile adozione del **regime di contabilità semplificata**, in alternativa al **regime ordinario**, in presenza di ricavi che non superano determinati importi.

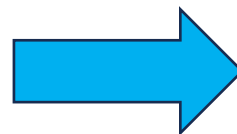
Si potrebbe giungere a questa potenziale classificazione:

	Micro	Piccola	Media	Grande
<b>Numero addetti</b>	< 10	< 50	< 250	> 250
<b>Fatturato</b>	< 900 k/euro	< 10 mil/euro	< 50 mil/euro	> 50 mil/euro
<b>Totale di bilancio</b>	< 450 k/euro	< 5 mil/euro	< 25 mil/euro	> 25 mil/euro
<b>Regime semplificato</b> ricavi < 500 k/euro (servizi) ricavi < 800 k/euro (altro)	Si	No	No	No
<b>Regime ordinario</b> ricavi > 500 k/euro (servizi) ricavi > 800 k/euro (altro)	Si	Si	Si	Si

# La categorizzazione delle MPMI: il paradosso

Considerando che:

- È solo l'**imprenditore societario o collettivo** ad essere tenuto al dovere di istituire **adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili** (art. 2086 c.c.);
- L'**imprenditore individuale** è tenuto al rispetto dell'adozione di **misure idonee** (di fatto, adeguati assetti proporzionati e posti in relazione alla natura e dimensione della realtà);
- Un imprenditore può adottare il **regime semplificato** (anziché il regime ordinario) per la tenuta della contabilità se i suoi ricavi non superano i 500 k/euro (se realizza servizi) o gli 800 k/euro (se realizza altri tipi di ricavi);



È possibile riscontrare una situazione quantomeno singolare, rappresentata dalla presenza di **imprenditori individuali caratterizzati da dimensioni** (in termini di dipendenti mediamente impiegati, ricavi realizzati e totale dello stato patrimoniale) **superiori a quelle di imprenditori societari o collettivi.**

**In questo caso l'imprenditore societario sarebbe tenuto all'adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, ancorché di dimensione inferiore rispetto a quella dell'imprenditore individuale chiamato alla (semplice) applicazione delle misure idonee di cui all'art. 3, co. 1, CCII.**

# L'implementazione di adeguati assetti: una proposta metodologica

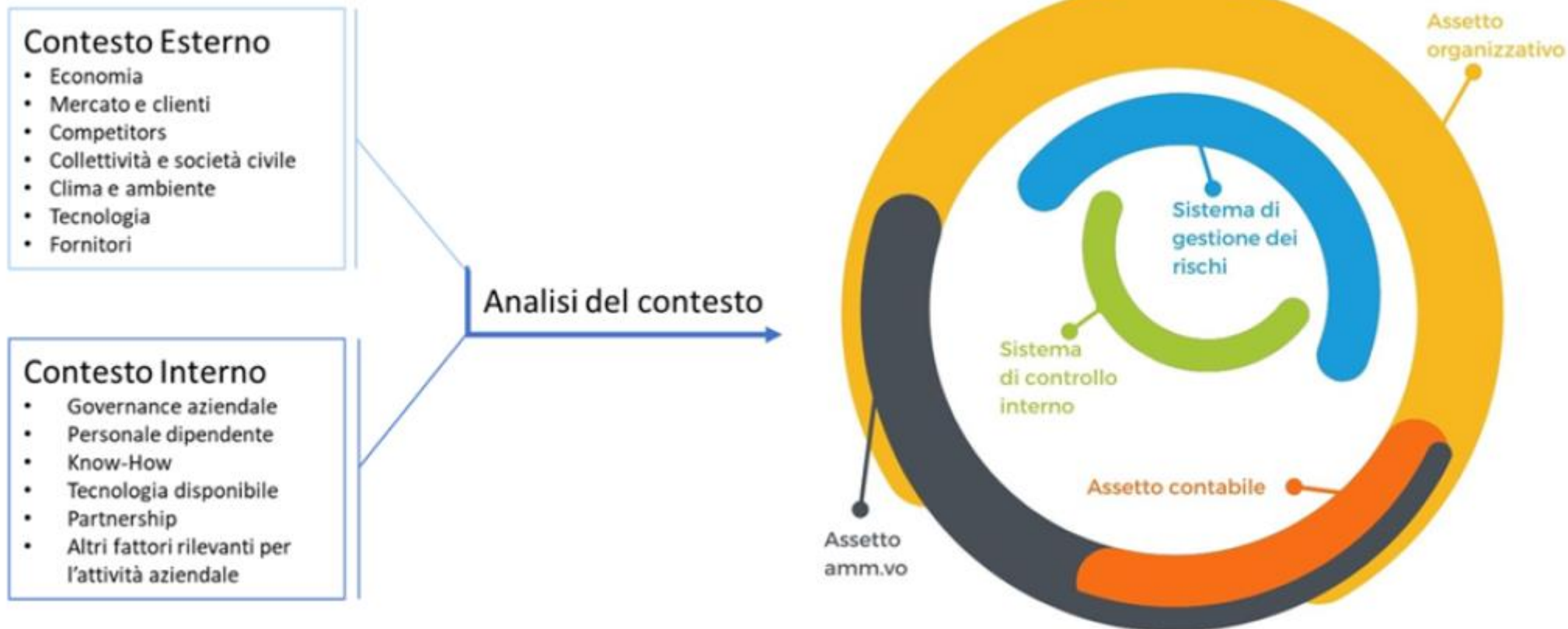
Alla luce del contenuto del secondo comma dell'art. 2086 c.c., delle criticità emerse e in assenza di riferimenti più specifici, sia gli imprenditori delle piccole imprese sia quelli delle imprese più dimensionate devono adottare determinati livelli organizzativi che sono da considerarsi comuni e semplicemente mitigati dal riferimento alla **natura e dimensioni** dell'impresa.

# L'implementazione di adeguati assetti: una proposta metodologica

Un approccio all'implementazione e adozione degli assetti gestionali potrebbe essere rappresentato:

1. dall'identificazione analitica delle attività potenzialmente riconducibili all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, da effettuarsi a seguito dell'**analisi del contesto interno ed esterno**, svolta per individuare i rischi aziendali. La **gestione dei rischi** aziendali e il **controllo interno** è opportuno che siano valutati come **componenti** dei più ampi **assetti organizzativi** ed essere costantemente applicati nel tempo;
2. da un **processo che tenga conto delle caratteristiche specifiche della realtà aziendale**, tra cui le **dimensioni e la natura dell'attività svolta**. Non appare sufficiente riferirsi unicamente alla **dimensione** dell'impresa come criterio per definire le attività da implementare ai vari livelli dell'organizzazione. Tale valutazione deve essere correlata anche alla **natura** dell'attività svolta e accompagnata da un'analisi approfondita delle caratteristiche che definiscono la **struttura**, l'**organizzazione** e il **funzionamento** dell'azienda.

# L'implementazione di adeguati assetti: una proposta metodologica





# L'implementazione di adeguati assetti: una proposta metodologica

Dall'applicazione di tale approccio è possibile, per ogni singolo assetto (organizzativo, gestione dei rischi, controllo interno, amministrativo e contabile), ottenere un riferimento in merito a:

- ambito di riferimento;
- processo o area operativa;
- strumento metodo/utilizzato;
- Interventi o attività programmate;
- livello di priorità (alta, media, bassa), a seconda della tipologia di impresa.

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Assetto organizzativo

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Organizzazione e struttura gerarchica	Organigramma	Organigramma	Organigramma con indicazione del modello di struttura organizzativa scelto (es. di tipo semplice, funzionale, divisionale, a matrice divisionale flessibile, basata sui processi, sui prodotti, sulle aree geografiche, per progetto, ecc.)	Media	Media	Alta	Alta	Alta	L'organigramma rappresenta graficamente la struttura organizzativa di una società o di un ente, evidenziando le relazioni gerarchiche tra i vari dipartimenti, unità operative e il personale. Il suo scopo principale è quello di offrire una visione chiara, ma sintetica, della struttura e della catena di comando all'interno dell'organizzazione, facilitando la comprensione dei flussi decisionali e delle responsabilità operative.
Organizzazione e struttura gerarchica	Organigramma	Mansionario (job description) - Profili e competenze	Organigramma con identificazione dei ruoli	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Il ruolo in un'organizzazione si riferisce alla posizione o alla designazione formale assegnata a un individuo, come ad esempio "manager", "analista" o "responsabile delle risorse umane". Esso definisce le aspettative generali relative alle funzioni e alle responsabilità che l'individuo deve svolgere in base alla sua posizione. Tali aspettative sono spesso delineate in un mansionario o job description. Inoltre, il ruolo identifica anche la posizione gerarchica di una persona nell'organigramma aziendale e il tipo di relazione che intrattiene con gli altri membri dell'organizzazione, stabilendo linee di autorità e collaborazione.
Organizzazione e struttura gerarchica	Organigramma	Mansionario (job description) - Profili e competenze	Identificazione delle linee di responsabilità	Media	Media	Alta	Alta	Alta	La responsabilità si riferisce alle attività, compiti o obblighi specifici che un individuo o un gruppo è tenuto a svolgere in relazione al proprio ruolo. Questi compiti sono definiti dalle esigenze dell'organizzazione e sono attribuiti in base alle competenze dell'individuo. A differenza del ruolo, le responsabilità sono più concrete e dettagliate, includendo attività specifiche come la gestione di un progetto, la supervisione di un team o la preparazione di report finanziari mensili. Le responsabilità possono variare anche all'interno dello stesso ruolo, in base alle competenze, all'esperienza e alle esigenze particolari dell'organizzazione, rendendole flessibili e adattabili alle caratteristiche del singolo.
Organizzazione e struttura gerarchica	Organigramma	Funzionigramma	Funzionigramma con rappresentazione grafica della struttura organizzativa dell'azienda e delle sue relazioni gerarchiche.	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Un funzionigramma è un diagramma grafico che rappresenta la struttura organizzativa di un'azienda o di un'organizzazione, evidenziando le relazioni gerarchiche tra i diversi reparti, unità operative o dipendenti. Oltre a visualizzare la catena di comando, il funzionigramma illustra le linee di comunicazione, i rapporti di supervisione e la distribuzione delle responsabilità tra i vari ruoli e funzioni aziendali. Questo strumento offre una visione chiara dell'organizzazione aziendale, della divisione del lavoro e delle responsabilità tra i reparti, contribuendo a comprendere la struttura gerarchica. Viene utilizzato per facilitare la pianificazione strategica, migliorare la comunicazione interna e ottimizzare l'efficacia organizzativa.

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Assetto organizzativo

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Organizzazione e struttura gerarchica	Attività decisionale e direttiva	Mansionario - Profili e competenze - Deleghe	Esercizio dell'attività decisionale e direttiva da parte dell'Amministratore Delegato	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Alta	L'attività decisionale e direttiva è il processo mediante il quale l'Amministratore Delegato, in questo contesto, prende decisioni strategiche e dirige l'operatività dell'organizzazione. Questo processo comprende la definizione degli obiettivi aziendali, la selezione della migliore strategia o alternativa per il loro raggiungimento, l'implementazione delle decisioni prese e il monitoraggio continuo dell'attuazione di tali decisioni. Il controllo sull'esecuzione permette all'Amministratore Delegato di correggere eventuali deviazioni e garantire che le decisioni portino ai risultati desiderati.
Organizzazione e struttura gerarchica	Attività decisionale e direttiva	Mansionario - Profili e competenze - Deleghe	Esercizio dell'attività decisionale e direttiva da parte di altri soggetti ai quali sono stati attribuiti i poteri	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Alta	Quando l'attività decisionale o direttiva è esercitata da un soggetto cui è stata conferita una delega, è fondamentale garantire che vi sia una corrispondenza chiara e precisa tra le deleghe assegnate e i poteri decisionali del delegato. Questo implica che il delegato deve essere dotato dell'autorità necessaria per prendere decisioni in linea con le responsabilità delegate e con gli obiettivi prefissati. La coerenza tra delega e poteri decisionali è cruciale per evitare ambiguità, garantire l'efficacia delle decisioni e assicurare che il delegato possa operare con l'autonomia necessaria per il successo delle attività a lui affidate.
Valutazione del modello di business	Costruzione del modello di business	Definizione degli obiettivi e dell'indirizzo strategico	Definizione della vision e della mission	Media	Media	Alta	Alta	Alta	La definizione della vision aziendale si riferisce a una dichiarazione chiara e ispiratrice che descrive l'obiettivo a lungo termine dell'impresa. Fornisce una guida strategica e una direzione per l'organizzazione nel perseguire il successo nel corso del tempo.  La vision aziendale dovrebbe rispondere a domande fondamentali come: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual è lo scopo fondamentale che si vuole perseguire?</li> <li>• Quali valori e principi guidano le azioni dell'impresa?</li> <li>• Qual è l'impatto che l'impresa vuole avere sugli <i>stakeholder</i> e sulla comunità?</li> </ul> La mission è più specifica e tangibile rispetto alla vision, fornendo una base concreta e pratica per le decisioni operative. Descrive l'obiettivo fondamentale dell'organizzazione, il suo scopo principale e quali servizi, prodotti o valori offre ai suoi <i>stakeholder</i> .
Valutazione del modello di business	Costruzione del modello di business	Definizione degli obiettivi e dell'indirizzo strategico	Costruzione del modello di business, anche tramite l'utilizzo di strumenti come il Business Model Canvas	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Costruire il modello di business di un'azienda significa definire in modo chiaro e dettagliato come l'azienda intende creare, fornire e trarre valore sia dall'ambiente esterno che da quello interno. Questo processo implica la progettazione e la definizione di diversi elementi chiave che delineano il funzionamento e la redditività dell'azienda. Tra i punti fondamentali da considerare ci sono: Proposta di valore (cosa rende unica l'offerta dell'azienda e quale problema risolve per i clienti), Segmenti di clientela (quali gruppi di clienti l'azienda intende servire e quali sono i loro bisogni specifici), Canali di distribuzione (come l'azienda raggiunge e fornisce i suoi prodotti o servizi ai clienti), Relazioni con i clienti (Come l'azienda interagisce e mantiene un rapporto con i propri clienti per fidelizzarli e soddisfarli), Risorse chiave (Le risorse essenziali di cui l'azienda ha bisogno per operare, come capitale umano, tecnologia e infrastrutture), Attività chiave (Le operazioni e i processi critici che l'azienda deve svolgere per creare e fornire valore), Partner chiave (Le alleanze strategiche con altre organizzazioni o fornitori che supportano l'azienda nel raggiungimento dei suoi obiettivi), Struttura dei costi (I principali costi associati alle operazioni dell'azienda), Fonti di ricavo (I metodi attraverso cui l'azienda genera entrate, come la vendita di prodotti, servizi o abbonamenti), Comprensione del mercato (La conoscenza del contesto competitivo e dei trend di mercato che influenzano le scelte strategiche dell'azienda). Definire con precisione questi elementi è cruciale per creare un modello di business sostenibile e competitivo.

[...omissis...]

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica (abstract)

## Sistema di gestione dei rischi

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' svolta in modo sistematico l'attività di identificazione del rischio?	Media	Media	Media	Alta	Alta	Consiste nell'individuare, analizzare e comprendere i potenziali rischi a cui l'organizzazione potrebbe essere sottoposta. In questa fase l'organizzazione cerca di individuare e riconoscere tutti i potenziali rischi che potrebbero influenzare gli obiettivi dell'organizzazione e le sue attività. I rischi possono essere di natura variegata, strategica, operativa, finanziaria, legale, tecnologica, reputazionale o di altri tipi.
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' svolta l'analisi del contesto in cui opera la struttura?	Media	Media	Media	Alta	Alta	Ancor prima di identificare il rischio è necessario individuare il contesto in cui opera l'organizzazione. Questo tipo di analisi prevede la comprensione del contesto esterno e di quello interno con identificazione dei principali ambiti nei quali ognuno di questi è sviluppato.
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' svolta in modo sistematico l'attività di analisi del rischio, anche ricorrendo a strumenti come la SWOT?	Media	Media	Media	Alta	Alta	La SWOT Analysis è uno strumento a matrice volto a evidenziare i punti di forza (Strength), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) in capo a un'organizzazione. L'obiettivo della SWOT Analysis è definire una panoramica dell'attuale situazione in cui si trova l'impresa, considerando sia elementi interni all'organizzazione, sia elementi esterni. Grazie a essa, si possono identificare i fattori e le aree significative di intervento al fine di ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' svolta in modo sistematico l'attività di ponderazione del rischio, intesa come sua stima e valutazione?	Media	Media	Media	Alta	Alta	La stima del rischio è il processo di identificazione, analisi e valutazione dei potenziali rischi che un'organizzazione può affrontare nelle sue attività. Questo processo coinvolge la valutazione della probabilità di occorrenza di un rischio e dell'impatto che potrebbe avere sulle operazioni, sugli obiettivi e sui risultati dell'organizzazione. La valutazione del rischio va oltre la stima e coinvolge l'assegnazione di un valore numerico o una classificazione ai rischi identificati. Questo può includere la valutazione quantitativa o qualitativa dei rischi.
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' valutata la probabilità di accadimento?	Media	Media	Media	Alta	Alta	La valutazione dei rischi comporta la valutazione della probabilità e dell'impatto di ciascun rischio identificato. Consente la definizione dei rischi più significativi ovvero di quelli che meritano particolare attenzione

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Sistema di gestione dei rischi

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' valutata la gravità delle potenziali conseguenze (categorizzazione e prioritizzazione del rischio)?	Media	Media	Media	Alta	Alta	Effettuata l'identificazione del rischio è particolarmente importante procedere con la loro categorizzazione sulla base di diversi criteri, quali la probabilità di occorrenza, l'impatto potenziale sull'organizzazione e il grado di controllo o influenza che l'organizzazione può esercitare sui singoli rischi. Dovrà essere, pertanto, effettuata una valutazione inerente i rischi che meritano una gestione immediata o una mitigazione pianificata. La priorità potrebbe essere assegnata in base al grado di rischio, all'urgenza o sulla base di altri criteri.
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' valutato il livello di complessità e interrelazione con altri rischi?	Media	Media	Media	Alta	Alta	Il livello di interrelazione con altri rischi si riferisce alla misura in cui un particolare rischio identificato è influenzato o influisce su altri rischi all'interno di un sistema o contesto specifico
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Risk assessment	E' valutata l'efficacia dei controlli svolti?	Media	Media	Media	Alta	Alta	L'efficacia dei controlli nel processo di risk assessment si riferisce alla capacità dei meccanismi di controllo implementati all'interno di un'organizzazione di mitigare o gestire i rischi in modo adeguato ed efficiente
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Trattamento del rischio	Sono state individuate le opzioni di trattamento del rischio?	Media	Media	Media	Alta	Alta	Le opzioni di trattamento del rischio si riferiscono alle diverse strategie o tecniche che un'organizzazione può adottare per gestire o mitigare i rischi che potrebbero influire sulle sue attività, obiettivi e risultati. Alcune opzioni di trattamento del rischio possono essere individuate in: accettazione, riduzione, trasferimento, mitigazione, evitamento, monitoraggio e revisione continua.
Gestione del rischio	Identificazione, analisi, stima, valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio	Trattamento del rischio	E' presente la fase di preparazione dei piani di trattamento del rischio?	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	La fase di preparazione dei piani di trattamento del rischio consiste nel creare e documentare le strategie, le azioni e le risposte specifiche che l'organizzazione intende adottare per gestire i rischi identificati.

[...omissis...]

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica (abstract)

## Sistema di controllo interno

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Protezione del sistema informativo	Media	Media	Alta	Alta	Alta	I meccanismi di protezione del sistema informativo aziendale si riferiscono alle procedure, alle tecnologie e alle politiche messe in atto per garantire la sicurezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni e dei sistemi all'interno di un'organizzazione. Questi meccanismi sono fondamentali per proteggere l'azienda da minacce come accessi non autorizzati, perdite di dati, attacchi informatici e altre vulnerabilità. Alcuni esempi sono: firewall, antivirus e antimalware, crittografia, accesso controllato, policy di sicurezza, backup e ripristino, monitoraggio e rilevamento delle minacce.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Sistemi di BI	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Un sistema di business intelligence (BI) è un insieme di strumenti, applicazioni e processi che consentono alle aziende di raccogliere, organizzare, analizzare e presentare dati aziendali per supportare le decisioni strategiche.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Piani di comunicazione	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Un piano di comunicazione aziendale è un documento strategico che definisce gli obiettivi, le strategie e le tattiche per gestire e promuovere la comunicazione all'interno e all'esterno di un'organizzazione. Ha lo scopo di garantire che tutti i messaggi e le informazioni siano trasmessi in modo efficace, coerente e allineato agli obiettivi aziendali.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Comunicazioni organizzative	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Le comunicazioni organizzative si riferiscono al flusso di informazioni, messaggi e interazioni all'interno di un'organizzazione. Queste comunicazioni coinvolgono tutte le parti interessate, tra cui dipendenti, dirigenti, azionisti, clienti, fornitori e altri stakeholder rilevanti.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Sezioni dedicate sul sito web	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Le sezioni dedicate sul sito web fanno parte delle comunicazioni organizzative di un'azienda. Queste sezioni sono apposite aree sul sito web aziendale dove vengono pubblicate informazioni rilevanti per gli stakeholder. Le sezioni dedicate possono includere comunicati stampa, report finanziari, documenti normativi, comunicazioni interne, opportunità di lavoro, contatti chiave, e altre informazioni pertinenti. L'obiettivo principale delle sezioni dedicate sul sito web è fornire accesso trasparente e facilmente accessibile a queste informazioni a chiunque abbia interesse nell'organizzazione. Questo contribuisce a promuovere la trasparenza, la comunicazione efficace e la conformità normativa, aiutando l'organizzazione a mantenere relazioni positive con le parti interessate e a condividere in modo chiaro e accurato le informazioni pertinenti.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Reporting alle funzioni di controllo	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Si riferisce al processo mediante il quale le diverse unità operative o i dipartimenti dell'organizzazione comunicano in modo sistematico e periodico le informazioni rilevanti alle funzioni di controllo interno ed esterno.

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Sistema di controllo interno

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Scambio informazioni tra le funzioni di controllo	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Relazione periodica dell'Organismo di Vigilanza	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	La relazione periodica dell'organismo di vigilanza è un documento che fornisce un'analisi e una valutazione dettagliata delle attività di controllo, monitoraggio e compliance all'interno di un'organizzazione.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Relazione annuale del Collegio Sindacale	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	La relazione annuale del Collegio Sindacale deve fornire una valutazione dettagliata delle operazioni svolte dalla società durante l'esercizio fiscale. In essa deve essere riportato il risultato dell'attività di vigilanza svolta dall'organo di controllo, unitamente alla valutazione del bilancio annuale in termini di completezza e correttezza delle informazioni riportate, le eventuali segnalazioni di irregolarità o problemi e le conclusioni dell'organo di controllo in merito alla gestione dell'impresa e al suo stato di salute.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Relazioni del Revisore o della Società di Revisione	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	La relazione del revisore contabile è un documento formale che fornisce una valutazione indipendente e obiettiva in merito al bilancio e alle informazioni finanziarie di un'impresa.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Relazioni e verbali sul SCIGR	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	La relazione sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è un documento che fornisce un'analisi e una valutazione dettagliata dei processi e dei meccanismi che un'organizzazione ha in atto per gestire e mitigare i rischi, nonché per garantire il corretto funzionamento delle operazioni interne. Questa relazione è solitamente redatta dalla funzione di controllo interno o dai responsabili della gestione dei rischi all'interno dell'organizzazione e può essere presentata ai vertici aziendali, al consiglio di amministrazione o ad altri stakeholder rilevanti.
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Evidenze dei test e dei controlli svolti	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Relazioni annuali e periodiche	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	
Svolgimento del processo	Informazione e comunicazione	Informazione e comunicazione	Comunicazioni/Dichiarazioni <i>non financial information</i>	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Le dichiarazioni non finanziarie si riferiscono a informazioni o comunicazioni fornite da un'organizzazione che vanno oltre i tradizionali aspetti finanziari e contabili. Possono riguardare infatti temi come: la sostenibilità, diversità e inclusione, la <i>governance</i> etica, il coinvolgimento della comunità locale, la salute e la sicurezza sul lavoro.

[...omissis...]

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica (*abstract*)

## Assetto amministrativo

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Elaborazione del Piano strategico a 3-5 anni	Bassa	Bassa	Media	A	A	Il <b>piano strategico a 3-5 anni</b> è un documento fondamentale che traccia la visione e le principali linee guida per lo sviluppo dell'azienda. Esso definisce gli obiettivi a lungo termine, le risorse necessarie e le strategie operative da implementare per garantirne il successo nel settore di riferimento. Il piano si compone di una parte qualitativa, che descrive le azioni e le iniziative chiave, e una parte quantitativa, che dettaglia le previsioni finanziarie e operative. Include interventi in ambito commerciale, produttivo, organizzativo e finanziario, fungendo da bussola per il futuro dell'impresa.
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Componente qualitativa del Piano (quadro di partenza, linee strategiche, impatto della strategia, manovra finanziaria, action plan)	Bassa	Bassa	Media	A	A	La componente qualitativa del Piano strategico si articola in diverse sezioni chiave: <b>Quadro generale di partenza:</b> Include l'introduzione del Piano, una panoramica dell'azienda, le strategie attuali, i dati economico-finanziari storici, l'organizzazione e una descrizione dell'attività svolta, con particolare attenzione all'analisi del prodotto/servizio, del settore di riferimento e delle tecnologie utilizzate. <b>Linee strategiche:</b> Possono riguardare sia l'assetto industriale, ossia le scelte produttive e organizzative, sia l'assetto finanziario, relativo alla gestione delle risorse economiche. <b>Impatto della strategia:</b> Considera le implicazioni della strategia adottata su vendite e marketing, produzione, organizzazione interna, investimenti e possibili influenze da fattori macroeconomici esterni. <b>Manovra finanziaria:</b> Definisce gli obiettivi della strategia finanziaria, analizzando il patrimonio netto, il debito esistente e le soluzioni di finanziamento previste.
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Piano orientato all'analisi economica <i>corporate</i> (conto economico)	Bassa	Bassa	Media	A	A	Il <b>Piano orientato all'analisi economica corporate</b> prevede la redazione di un conto economico previsionale che esprime le aspettative sui risultati futuri, includendo tutte le componenti di reddito. È preferibile una rappresentazione gestionale, che permetta di analizzare le singole voci e i risultati intermedi, evidenziando il contributo delle diverse aree operative alla formazione del reddito netto. Questo approccio offre una visione dettagliata e utile per il monitoraggio delle performance e la definizione di strategie aziendali.



# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Assetto amministrativo

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Piano orientato all'analisi economica per singola ASA (conto economico divisionale)	Bassa	Bassa	Bassa	Media	Alta	Il <b>Piano orientato all'analisi economica per singola ASA</b> (conto economico divisionale) consente di elaborare una rappresentazione dettagliata dei risultati economici per ciascuna Area Strategica di Affari (ASA), a patto che vi siano sufficienti informazioni, come quelle fornite da una contabilità analitica. Questo approccio permette di isolare il contributo di ciascuna divisione al reddito complessivo, migliorando significativamente il valore informativo del documento e supportando decisioni strategiche mirate su specifiche aree aziendali.
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Piano orientato all'analisi patrimoniale (stato patrimoniale)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Il <b>Piano orientato all'analisi patrimoniale</b> (stato patrimoniale) riassume le attività e passività prospettiche, evidenziando l'evoluzione del patrimonio netto e la relazione tra fonti di finanziamento interne ed esterne e i loro impieghi futuri. Per una rappresentazione chiara della composizione ed evoluzione delle fonti e degli impieghi per area gestionale, è consigliabile utilizzare uno stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio di pertinenza gestionale. Questo approccio permette inoltre di evidenziare la posizione finanziaria netta nel periodo di riferimento del Piano, migliorando la qualità informativa.
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Piano orientato all'analisi finanziaria (rendiconto finanziario)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Il <b>Piano orientato all'analisi finanziaria</b> (rendiconto finanziario) deve includere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per attuare il piano strategico, fornendo una chiara indicazione delle risorse richieste. Accanto a tali previsioni, il rendiconto deve illustrare come si intende coprire tali fabbisogni, distinguendo le fonti di finanziamento previste per ciascun periodo considerato. Questo permette di valutare la sostenibilità finanziaria del piano e la capacità dell'azienda di garantire un adeguato equilibrio tra risorse interne ed esterne.
Pianificazione, programmazione e controllo	Processo di redazione dei piani strategici (Piano Industriale e Finanziario)	Piano strategico	Calcolo di indici e indicatori di <i>performance</i> previsionali (es. leverage, indice di copertura degli immobilizzi/margine di struttura, indice di liquidità/margine di tesoreria, indice di disponibilità/CCN, PFN, DSCR, ROS, ROI, Ebitda, Ebit, indici di rotazione e durata, ecc.)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	L' <b>analisi per indici di bilancio e il calcolo degli indicatori di performance previsionali</b> permettono di valutare in modo approfondito le dinamiche finanziarie e operative dell'azienda. Tramite indici come leverage, indice di copertura degli immobilizzi, liquidità, margine di tesoreria e disponibilità (CCN), è possibile analizzare la composizione degli impieghi e delle fonti di capitale, la solvibilità, e la liquidità. Altri indicatori, come ROS, ROI, Ebitda, Ebit e DSCR, forniscono informazioni su redditività, efficienza operativa e leva finanziaria. Insieme, questi strumenti consentono di valutare il grado di capitalizzazione, la dipendenza da capitale di terzi, l'onerosità finanziaria e la produttività, offrendo una visione completa e prospettica della sostenibilità aziendale.

[...omissis...]

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Assetto contabile

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplifica ta	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Contabilità generale e Bilancio	Adempimenti civilistici/fiscali	Piano dei conti	Presenza di dettagliate istruzioni sul contenuto di ciascun sottoconto	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	La presenza di dettagliate istruzioni sul contenuto di ciascun sottoconto, oltre a rappresentare una sorta di "piano dei conti parlante", è fondamentale per garantire una gestione contabile precisa e coerente. Queste istruzioni, oltre ad elencare i conti e i sottoconti del piano dei conti, forniscono anche spiegazioni dettagliate su come e quando utilizzarli, descrivendo la natura delle transazioni da registrare in ciascun sottoconto e specificando i criteri per la classificazione delle spese, dei ricavi, delle attività e delle passività. Questo livello di dettaglio aiuta a ridurre al minimo gli errori contabili e assicura che tutte le operazioni siano trattate in modo uniforme, indipendentemente da chi le esegue. Questo approccio permette all'azienda di avere una visione chiara e dettagliata delle proprie operazioni di gestione, facilitando il processo di revisione e controllo, nonché migliorando la trasparenza e la tracciabilità delle operazioni contabili. In questo modo viene favorita anche la formazione del personale, poiché fornisce una guida pratica e immediata su come gestire le diverse voci contabili.
Contabilità generale e Bilancio	Adempimenti civilistici/fiscali	Piano dei conti	Presenza di regole per la sua integrazione/modifica	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Le regole per l'integrazione o la modifica del piano dei conti contabile prevedono l'aggiornamento periodico dei conti esistenti per riflettere nuove esigenze aziendali, normative o fiscali. Per ogni modifica dovrebbe essere previsto un iter autorizzativo della Direzione Amministrativa, adeguatamente documentata e adeguatamente, e comunicata al personale coinvolto per garantire coerenza nella registrazione delle operazioni contabili.
Contabilità generale e Bilancio	Adempimenti civilistici/fiscali	Principi contabili nazionali	Applicazione dei principi contabili	Bassa	Alta	Alta	Alta	Alta	L'applicazione dei principi contabili nazionali si riferisce agli standard emessi dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC). Questi principi stabiliscono le regole per la redazione e presentazione dei bilanci aziendali in Italia, garantendo la conformità alle normative locali e la trasparenza nella rendicontazione finanziaria.
Contabilità generale e Bilancio	Adempimenti civilistici/fiscali	Principi contabili internazionali	Applicazione dei principi contabili internazionali	Bassa	Bassa	Media	Media	Alta	I principi contabili internazionali, noti come International Financial Reporting Standards (IFRS), sono un insieme di standard contabili globalmente riconosciuti. Questi standard, emessi dall'International Accounting Standards Board (IASB), forniscono linee guida per la preparazione e presentazione dei bilanci aziendali, assicurando trasparenza, comparabilità e coerenza nei rendiconti finanziari a livello globale. L'adozione degli IFRS facilita una comunicazione finanziaria uniforme tra aziende operanti in diversi paesi, migliorando la trasparenza verso investitori e stakeholder.
Contabilità generale e Bilancio	Adempimenti civilistici/fiscali	Registrazioni contabili	Completezza nell'effettuazione delle registrazioni contabili	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	La completezza nelle registrazioni contabili implica che tutte le rilevazioni siano accuratamente registrate senza omissioni, includendo ogni dettaglio rilevante e garantendo che i dati riflettano fedelmente la realtà economica dell'azienda, garantendo un quadro contabile trasparente e affidabile.

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica (abstract)

## Assetto contabile

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplifica- ta	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Contabilità analitica e costing	Sistema di contabilità analitica	Registrazioni contabili	Applicazione del sistema duplice contabile (pdc Co.An. applicato a pdc Co.Ge.)	Bassa	Bassa	Media	Media	Media	Con questo metodo, anche la contabilità industriale è gestita attraverso il sistema della partita doppia, utilizzando un piano dei conti distinto. L'applicazione del sistema duplice contabile garantisce la quadratura tra i conti della contabilità generale e quelli della contabilità analitica. In questo sistema, le operazioni di gestione vengono registrate per natura nella contabilità generale e per destinazione nella contabilità industriale.
Contabilità analitica e costing	Sistema di contabilità analitica	Registrazioni contabili	Applicazione del sistema unico integrato (unica contabilità ai fini Co.Ge. e Co.An.)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	L'applicazione del sistema unico prevede una sola contabilità che soddisfa simultaneamente le esigenze della contabilità generale e della contabilità analitica. In questo sistema, la contabilità generale funge anche da guida per la contabilità analitica, poiché entrambe sono integrate all'interno dello stesso sistema contabile.
Contabilità analitica e costing	Sistema di determinazione dei costi di prodotto	Modello di costing	Applicazione sistematica di un metodo di calcolo (direct costing, direct costing evoluto, full costing, ABC costing)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	L'applicazione sistematica di un metodo di calcolo dei costi di prodotto implica l'uso coerente di un modello di costing per determinare accuratamente i costi associati alla produzione. <b>Direct costing</b> si concentra solo sui costi variabili, escludendo i costi fissi. <b>Direct costing evoluto</b> aggiunge un'analisi più dettagliata dei costi variabili diretti. <b>Full costing</b> include sia i costi variabili che fissi, attribuendo tutti i costi di produzione al prodotto. <b>ABC costing (Activity-Based Costing)</b> assegna i costi ai prodotti in base alle attività che li generano, offrendo una visione più precisa e dettagliata della distribuzione dei costi.
Reporting e Controllo	Processo di Reporting	Reporting operativo	Report operativi relativi alla produzione (qualità delle forniture, tempi di produzione, qualità dei prodotti)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	I report di natura operativa relativi alla produzione forniscono un'analisi dettagliata e tempestiva delle performance produttive, includendo metriche come la qualità delle forniture, i tempi di produzione e la qualità dei prodotti finali. Questi report sono caratterizzati da dati concreti e misurabili, che permettono di monitorare l'efficienza operativa, identificare eventuali criticità, e supportare decisioni rapide per migliorare i processi produttivi. Sono strumenti essenziali per garantire il mantenimento degli standard produttivi e per ottimizzare le performance aziendali.
Reporting e Controllo	Processo di Reporting	Reporting operativo	Report operativi relativi ai costi controllabili (controllo dei costi della qualità)	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	I report operativi relativi ai costi controllabili, come il controllo dei costi della qualità, sono strumenti che monitorano e analizzano i costi direttamente influenzabili dalle decisioni aziendali. Questi report offrono una visione dettagliata dei costi legati alla prevenzione, valutazione e gestione dei difetti, consentendo di identificare inefficienze e aree di miglioramento. Sono essenziali per ottimizzare l'uso delle risorse, mantenere elevati standard qualitativi e ridurre i costi associati a non conformità e scarti.

# Tavola sinottica per gli adeguati assetti: una proposta metodologica *(abstract)*

## Assetto contabile

Ambito di riferimento	Processo o area operativa	Strumento/Metodo utilizzato	Interventi o attività programmate	Priorità operativa in Micro in semplificata	Priorità operativa in Micro in ordinaria	Priorità operativa in Piccola	Priorità operativa in Media	Priorità operativa in Grande	Descrizione principali caratteristiche
Reporting e Controllo	Controllo gestionale	Strumenti per la misurazione delle performances	Utilizzo di modelli di misurazione del valore creato: metodo dei multipli di mercato	Bassa	Bassa	Bassa	Media	Alta	Il metodo dei multipli di mercato è una tecnica di valutazione aziendale che si basa sul confronto con altre aziende simili. Utilizza multipli finanziari come il Price-to-Earnings (P/E), EV/EBITDA o EV/Sales, derivati da aziende quotate o transazioni comparabili. Il valore dell'azienda da valutare si ottiene applicando questi multipli ai suoi parametri finanziari, come utili, EBITDA o ricavi. Il metodo è rapido e intuitivo, ma dipende fortemente dalla scelta di aziende comparabili e dalle condizioni di mercato..
Reporting e Controllo	Controllo gestionale	Strumenti per la misurazione delle performances	Utilizzo di modelli di misurazione del valore creato: EVA®	Bassa	Bassa	Bassa	Media	Alta	Il metodo EVA (Economic Value Added), noto anche come valore aggiunto economico, è un approccio alla valutazione della performance aziendale che mira a determinare se un'azienda sta generando valore per gli azionisti. L'EVA è basato sul concetto che il valore di un'azienda non dipende solo dai profitti, ma anche dai costi del capitale investito per generare quei profitti.
Rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (D.Lgs 14/2019)	Informazioni per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa	Vari per la rilevazione della crisi d'impresa	Budget di tesoreria mensilizzato rolling con orizzonte temporale di almeno dodici mesi successivi	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Il budget di tesoreria rolling mensilizzato ha l'obiettivo di verificare la sostenibilità dei debiti e garantire la continuità aziendale per almeno i dodici mesi successivi, come indicato dall'art. 3, comma 3, lett. b) del CCII. La caratteristica "rolling" implica che l'orizzonte temporale si estende costantemente per i dodici mesi successivi, aggiornandosi mensilmente. Per garantire una corretta pianificazione, è consigliabile considerare un periodo più ampio dell'esercizio corrente già in fase di programmazione iniziale.
Rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (D.Lgs 14/2019)	Informazioni per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa	Vari per la rilevazione della crisi d'impresa	Informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata di cui alla Sez. II del d.d. 28/09/21	Bassa	Bassa	Media	Alta	Alta	Le risposte fornite nella lista di controllo dettagliata costituiscono linee guida operative per la redazione di un eventuale piano di risanamento. Queste risposte riflettono le migliori pratiche nella stesura di piani d'impresa, ma non rappresentano regole fisse. Il contenuto effettivo di ciascun piano dipenderà da diverse variabili, come la natura e la complessità dell'impresa, la tipologia di attività svolta, le dimensioni e le informazioni disponibili, influenzando così l'approccio alla redazione del piano stesso.
Rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (D.Lgs 14/2019)	Informazioni per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa	Vari per la rilevazione della crisi d'impresa	Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, c. 2, del CCII	Bassa	Alta	Alta	Alta	Alta	Il test pratico previsto dall'art. 13, comma 2 del CCII, consente una valutazione preliminare della fattibilità del risanamento aziendale, basandosi sul rapporto tra l'ammontare del debito da ristrutturare e i flussi finanziari disponibili per il suo servizio. Questo esame preliminare si concentra sull'analisi dell'indebitamento e dell'andamento economico attuale, escludendo elementi non ricorrenti, anche in assenza di un piano d'impresa dettagliato, per fornire un'indicazione iniziale sulla possibilità di perseguire il risanamento.
Rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (D.Lgs 14/2019)	Informazioni per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa	Vari per la rilevazione della crisi d'impresa	Informazioni, di cui al co. 4 dell'art. 3 del CCII.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Le informazioni previste dal comma 4 dell'art. 3 del CCII riguardano vari indicatori di crisi: debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni che superano la metà delle retribuzioni mensili totali; debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni, superiori a quelli non scaduti; esposizioni verso banche o intermediari finanziari scadute da oltre 60 giorni o che superano il limite degli affidamenti da almeno 60 giorni per un ammontare pari almeno al 5% del totale; e specifiche esposizioni debitorie di cui all'art. 25-novies, comma 1 del CCII.

Informazioni di cui all'art. 3 CCII

[...omissis...]

# Fonti bibliografiche del presente contenuto

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per prevenire la crisi – a cura di Andrea Panizza, Wolters Kluwer, 2023.



# GRAZIE

**Andrea Panizza**

[panizza@appartners.it](mailto:panizza@appartners.it)

[andrea.panizza@unife.it](mailto:andrea.panizza@unife.it)