

Nicola Napolitano

# GUIDA AGLI STRUMENTI OPERATIVI PER PREVENIRE LO STATO DI CRISI

- Nuovi doveri dell'imprenditore (società e ditte individuali)
- Il sistema di controllo interno
- Strumenti operativi per l'assetto amministrativo
- Strumenti operativi per l'assetto contabile



**Nicola Napolitano**

# **GUIDA AGLI STRUMENTI OPERATIVI PER PREVENIRE LO STATO DI CRISI**

- **Nuovi doveri dell'imprenditore (società e ditte individuali)**
- **Il sistema di controllo interno**
- **Strumenti operativi per l'assetto amministrativo**
- **Strumenti operativi per l'assetto contabile**

## Combattiamo insieme la pirateria



Comunicazione sul Watermark,  
presente all'interno di questo documento

Gentile Cliente,  
grazie per aver acquistato questo documento.

“FISCOeTASSE.com” al fine di offrirti il miglior servizio e garantire la qualità dei contenuti proposti, adotta idonee misure tecnologiche finalizzate alla tutela del diritto d'autore e ad impedire la diffusione illecita dei documenti distribuiti dall'editore. A tal fine è stata adottata una costante ed approfondita politica di controllo dei siti web, dei portali, dei social network, gruppi, chat e delle altre piattaforme esistenti.

**Detto controllo è altresì esercitato attraverso l'inserimento sul lato sinistro delle pagine di questo e book di un Watermark contenente nome, cognome, e mail dell'acquirente e data d'acquisto del prodotto.**

I prodotti acquistati su FISCOeTASSE.com sono tutelati dal diritto d'autore e ne sono vietate la riproduzione e/o la diffusione, sotto qualsiasi forma.

In caso di violazione del copyright, il Gruppo Maggioli S.p.A. si riserva il diritto di adire le vie legali a tutela dei propri diritti.

**FISCO e TASSE**   
la tua guida per un fisco semplice

  
**MAGGIOLI  
EDITORE**

## ***Nicola Napolitano***

*Dottore commercialista, docente di Economia aziendale, iscritto all'ODCEC di Foggia, ha una lunga e comprovata esperienza professionale nella consulenza aziendale, incarichi di curatore fallimentare, consulente tecnico del giudice, contenzioso tributario, finanziamenti agevolati per le imprese.*

*Autore di numerosi testi ed e-book in materia economico aziendale. È uno dei primi autori del portale FISCOETASSE sul quale pubblica tool e guide per il controllo di gestione e l'analisi finanziaria, utilizzati proficuamente da studi di commercialisti, società di consulenza, revisori e aziende.*

**ISBN:** 9788891662460

© Copyright 2023 Maggioli

Gennaio 2023

[www.fiscoetasse.com](http://www.fiscoetasse.com)

# Indice

<b>Parte prima</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Il nuovo imprenditore</b> .....	<b>6</b>
<b>2. I nuovi doveri dell'imprenditore (società e ditte individuali)</b> .....	<b>8</b>
2.1 Art. 2086 del codice civile. ....	8
2.2 Art. 3 del D.Lgs. 14/2019 .....	9
<b>3. Il Sistema di Controllo Interno</b> .....	<b>11</b>
<b>Parte seconda</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Strumenti operativi per l'assetto organizzativo</b> .....	<b>13</b>
<b>5. Strumenti operativi per l'assetto amministrativo</b> .....	<b>14</b>
<b>6. Strumenti operativi per l'assetto contabile</b> .....	<b>18</b>
<b>7. La Check list</b> .....	<b>21</b>
<b>8. Il Test pratico</b> .....	<b>24</b>
Appendice .....	25
RIFERIMENTI NORMATIVI .....	27
Informazioni & Credits .....	28

# Parte prima

## 1.

---

### Il nuovo imprenditore

La seguente inedita normativa:

- ✓ L'articolo **2086 2° comma** del Codice Civile entrato in vigore il **16/03/2019**
- ✓ L'art. **3 del D.lgs. 14/2019** (*Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*) entrato in vigore il **15/07/2022**
- ✓ La Direttiva UE 2019/1023 "**Insolvency**" recepita con il D.Lgs. 83/2022
- ✓ Le linee guida **EBA (European Supervisory Authorities)**

ha determinato un cambio epocale nel modo di concepire la gestione delle imprese di qualsiasi natura e dimensione. Trattasi di un cambiamento di mentalità che deve acquisire l'imprenditore (individuale e societario) voluto espressamente dal legislatore con la normativa su citata e a cui nessuna impresa può oramai sottrarsi.

Affidarsi al solo fiuto imprenditoriale e all'esperienza, sono stati ritenuti dal legislatore elementi insufficienti per gestire l'impresa, come anche lo stile gestionale "*day-by-day*", a cui quasi tutti i piccoli imprenditori si affidano, concentrandosi sui problemi giornalieri e subendo la mutevolezza dei mercati.

Con la nuova normativa entrata in vigore, prima con l'art. 2086 c.c. il **16/03/2019** e poi in modo definitivo con il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza il **15/07/2022** e con il recepimento della direttiva UE Insolvency e le nuove linee guida EBA circa l'istruttoria bancaria per la concessione di credito, l'imprenditore deve dare una svolta al suo stile gestionale, divenendo un "**nuovo imprenditore**", pena gravi responsabilità.

Il nuovo imprenditore dovrà familiarizzare con strumenti organizzativi, amministrativi e contabili a cui sono abituate le aziende di grandi dimensioni e che da oggi anche la micro impresa deve adottare.

Si dovrà passare cioè da uno stile gestionale ***day-by-day*** rivolto solo al presente, ad uno stile gestionale ***forward looking*** cioè lungimirante e anticipatorio.

Ciò comporta l'adozione di strumenti amministrativi e contabili relativamente complessi da elaborare, ma indispensabili per una corretta gestione. Il nuovo imprenditore dovrà attivare un sistema di pianificazione, programmazione e controllo, oltre ad analizzare i bilanci storici e avere continuamente sotto controllo lo stato di salute della sua azienda. **Tutto ciò ANCHE per prevenire la crisi dell'impresa.** Ma ciò è richiesto anche dalle nuove linee guida EBA secondo le quali l'istruttoria bancaria per la concessione di prestiti alle imprese dovrà concentrarsi non più solo sui bilanci storici ma soprattutto sui dati prospettici, elaborati in documenti contabili quali business plan e budget.

In questa breve guida, dopo una sintetica analisi della nuova normativa in vigore, nella seconda parte si passerà all'individuazione concreta degli strumenti amministrativi e contabili di cui dovrà dotarsi il nuovo imprenditore, e per i quali l'autore di questa guida fa una proposta di strumenti Excel dallo stesso realizzati e utilizzati già da moltissimi studi professionali di commercialisti, società di consulenza, revisori e uffici amministrativi di aziende di piccole e grandi dimensioni oltre a e-book per la formazione.

## 2.

---

### I nuovi doveri dell'imprenditore (società e ditte individuali)

Come in precedenza affermato, l'imprenditore dovrà assumere una nuova modalità di gestione della sua impresa, cambiamento voluto espressamente dal legislatore e dalle norme europee.

Analizziamo di seguito, in modo inevitabilmente sintetico, le due norme di legge a cui fare riferimento, rimandando il lettore per ulteriori approfondimenti alla copiosa dottrina che si sta formando e anche alle prime sentenze a cui in seguito si farà riferimento.

È bene ribadire che la normativa a cui si fa riferimento riguarda **tutte le imprese**, di qualsiasi natura e dimensione, di qualsiasi forma giuridica, qualsiasi regime contabile esse adottino e a prescindere che si trovino in stato di crisi o abbiano un buon equilibrio patrimoniale-economico-finanziario.

La normativa che andremo brevemente a commentare è:

- L'art. 2086 secondo comma del c.c. (dal 16/03/2019)
- L'art. 3 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019) (dal 15/07/2022)

per poi analizzare, nella seconda parte, gli strumenti operativi che l'impresa deve adottare per adeguarsi.

#### **2.1 Art. 2086 del codice civile.**

Il secondo comma dell'art. 2086 del codice civile in vigore dal **16/03/2019** testualmente recita:

*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».*



È evidente che il punto focale a cui devono far riferimento le società e i loro amministratori e inevitabilmente gli organi di controllo, è l'istituzione di un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa**, tutto ciò **anche** per rilevare tempestivamente lo stato di crisi e la perdita di continuità. Rilevare in anticipo la crisi permette all'imprenditore di attivarsi per adottare rimedi gestionali o ricorrere ad uno degli strumenti previsti dalla normativa del codice della crisi d'impresa.

Istituire **adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili** ha il fine di attuare una corretta gestione dell'impresa oltre a prevenire lo stato di crisi. Gli assetti amministrativi e contabili comportano l'implementazione di un **sistema di controllo interno** all'azienda, con l'utilizzo di software o fogli di calcolo in base alla complessità dell'azienda stessa per un controllo periodico degli equilibri patrimoniale economico e finanziario.

La mancata istituzione degli adeguati assetti comporta responsabilità dirette per gli amministratori, a cui la normativa fa riferimento (artt. 2409, 2475, 2476 del c.c.)

Inoltre la giurisprudenza in merito all'art. 2086 del c.c. e agli adeguati assetti e in merito alle responsabilità degli amministratori già ha le prime seguenti pronunce a cui si rimanda:

- Tribunale di Cagliari 19/01/2022;
- Tribunale di Roma 15/09/2020;
- Tribunale di Milano 21/10/2019.

Ciò è un ulteriore sprono all'imprenditore societario ad adeguarsi rapidamente al nuovo art. 2086.

## **2.2 Art. 3 del D.Lgs. 14/2019**

Tale articolo, in vigore dal **15/07/2022**, data dalla quale è entrato definitivamente in vigore il **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza**, ha chiarito che destinatari della nuova normativa sono anche le **ditte individuali** e, cosa fondamentale, ha chiarito cosa si intende per adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili di cui all'art. 2086.

Importante però è anche far riferimento all'art. 2 del Codice della crisi che fornisce la definizione di "crisi":

***"Crisi: lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi".***

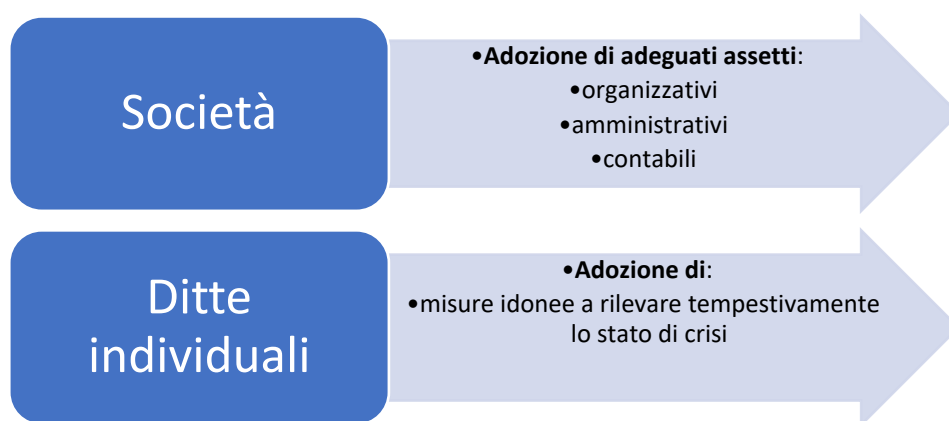
In questa definizione è già esplicitato un dovere dell'imprenditore che è quello di determinare i **flussi di cassa prospettici** dei successivi **dodici mesi** per verificare la capacità di far fronte alle future obbligazioni. Lo strumento operativo contabile da utilizzare è senza dubbio il **budget di tesoreria** che tutte le imprese di

qualsiasi natura e dimensione devono adottare. Volendo fare un esempio, se dal budget di tesoreria si evince che nei prossimi mesi non si sarà in grado di far fronte ai pagamenti dovuti, l'impresa può definirsi già in stato di crisi e pertanto l'imprenditore deve attivarsi senza indugio come previsto dalla legge.

Ritornando all'art. 3 vi è la seguente affermazione:

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

che sancisce anche per le **imprese individuali** l'obbligo di adottare, al fine di anticipare lo stato di crisi, le **"misure idonee"**, ovvero l'implementazione di un **sistema di controllo interno** pur se di ridotte dimensioni rispetto agli adeguati assetti delle società.



Cosa si intende per **"adeguati assetti"** e **"misure idonee"** lo analizzeremo nel prossimo paragrafo, iniziando a far riferimento in modo operativo agli strumenti contabili che tutte le aziende devono adottare per istituire un corretto sistema di controllo interno.

### 3.

## Il Sistema di Controllo Interno

L'obiettivo del legislatore è quello di prevenire lo stato di crisi per le imprese, al fine di evitare il dissesto finanziario e l'insolvenza che sfocerebbe nella **liquidazione giudiziale**, nuovo termine che ha sostituito il vecchio termine di "**fallimento**".

Per prevenire lo stato di crisi l'impresa deve ricorrere ad un "**vaccino**" consistente, come detto nel paragrafo precedente, nell'adozione di **adeguati assetti** per le società, e di **misure idonee** per le imprese individuali.

È l'art. 3 del codice della crisi in vigore dal 15/07/2022 che elenca quali sono **le azioni che l'impresa deve adottare** per prevenire lo stato di crisi e che di seguito si elencano con alcune sintesi:

- a) Rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario;
- b) Verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità per i successivi dodici mesi;
- c) Rilevare i seguenti segnali di allarme:
  - a. Debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
  - b. Debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
  - c. Esposizioni nei confronti delle banche 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. Debiti verso **INPS** per contributi scaduti oltre novanta giorni (con diverse soglie quantitative);
  - e. Debiti verso **INAIL** scaduti da oltre novanta giorni superiori a euro 5.000;
  - f. Debiti per **I.V.A.** scaduti da oltre novanta giorni, con diverse soglie quantitative;
  - g. Debiti verso **l'Agenzia delle entrate-riscossione**, con diverse soglie quantitative;

- d) Ricavare tutte le informazioni necessarie a utilizzare la **CHECK LIST** (approvata con Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021) e il **TEST PRATICO** (pubblicato sul sito [www.composizionenegoziata.camcom.it](http://www.composizionenegoziata.camcom.it)) di cui si tratterà ai paragrafi 7 e 8 di questa guida

Come si vede trattasi di una articolata funzione di controllo continua che ogni impresa deve adottare e a cui è obbligata, allo scopo di prevenire la crisi. Ogni impresa, di qualsiasi natura e dimensione, deve istituire un efficiente **SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO** al fine di verificare lo "stato di salute" dell'azienda e intervenire in caso di sentore di crisi. Né tantomeno possono sottrarsi a tali continui controlli interni le imprese definite "sane" in quanto è proprio a queste che il legislatore si rivolge per evitare il più possibile il declino finanziario. Non adottare gli adeguati assetti per le società e le misure idonee per le imprese individuali avrebbe gravi conseguenze e responsabilità per l'imprenditore a cui il Codice della crisi e il Codice civile fanno riferimento.

Inoltre vi è l'obbligo da parte dei creditori pubblici qualificati (INPS, INAIL, AGENZIA ENTRATE, AGENZIA RISCOSSIONI) di segnalare all'impresa l'eventuale superamento delle soglie quantitative su riportate e previste dall'art. 3 del D.Lgs. 14/2019, per indurre l'impresa ad adottare la composizione negoziata o far ricorso agli altri strumenti previsti dal codice della crisi.

Non è comunque questa la sede per gli approfondimenti giuridici sul nuovo codice della crisi, a cui si rimanda, ma lo scopo qui è quello di individuare gli strumenti amministrativo-contabili operativi da utilizzare per rispettare tale nuova importante normativa ed implementare un efficiente **sistema di controllo interno**.

## Parte seconda

### 4.

---

## Strumenti operativi per l'assetto organizzativo

L'organizzazione è uno degli elementi fondanti di qualsiasi azienda e come tale va accuratamente programmata. L'organizzazione permea tutta la vita dell'azienda in tutte le sue fasi e si comincia ad organizzare prima ancora che essa sorga.

L'assetto organizzativo in pratica consiste nel definire in modo chiaro le funzioni attribuite ai singoli addetti e responsabili e la modalità del loro svolgimento.

Gli strumenti operativi da adottare per formalizzare l'assetto organizzativo sono:

- **L'organigramma**
- **Il mansionario**
- **Altra documentazione** in base alle dimensioni e alla complessità dell'impresa.

Anche la micro impresa è bene che **formalizzi uno strutturato organigramma**, con riferimento alle persone e alle loro funzioni. Ovviamente occorre adottare lo schema di organigramma più opportuno, scegliendo tra la struttura elementare, funzionale, divisionale o a matrice. Devono risultare chiari i rapporti gerarchici e i compiti assegnati ad ogni addetto all'interno dell'impresa. L'organigramma va comunque tempestivamente aggiornato in conseguenza di qualsiasi variazione organizzativa.

Oltre all'organigramma è bene che si elaborino anche dei **mansionari**, nei quali devono essere descritte le mansioni di ognuno in modo dettagliato e la modalità di svolgimento delle stesse.

In base alla complessità organizzativa dell'impresa possono essere adottati altri strumenti operativi quali ad esempio deleghe, procedure, valutazione del rischio, formazione del personale, ecc.

## 5.

# Strumenti operativi per l'Assetto Amministrativo

Istituire un adeguato assetto amministrativo per l'azienda vuol dire implementare nel sistema di controllo interno:

- un sistema di pianificazione-programmazione-controllo (controllo di gestione)
- un sistema di contabilità analitica per il controllo dei costi
- un sistema di indicatori chiave gestionali detti KPI (key performance indicators) o indicatori di produttività.

Vediamo ora in pratica gli strumenti amministrativo-contabili da adottare.

Strumento operativo	Azione svolta
Business plan descrittivo con elaborazione di bilanci previsionali	Pianificazione a 3-5 anni con la formalizzazione delle strategie aziendali e del piano di marketing, e l'elaborazione di bilanci e rendiconti finanziari prospettici.
Budget generale d'esercizio	Programmazione mensilizzata a 12 mesi con gli obiettivi intermedi rispetto agli obiettivi di medio lungo termine fissati nella pianificazione per l'elaborazione di un budget economico-finanziario-patrimoniale con conseguente analisi degli scostamenti tra programmato e realizzato.

Budget di tesoreria	Programmazione mensilizzata dei flussi di cassa per i prossimi 12 mesi (rif. Art. 2 D.Lgs. 14/2019 definizione di "crisi")
Contabilità analitica dei costi	Controllo del costo di produzione, del margine di contribuzione e della giusta remunerazione del prezzo di vendita.
Strumenti contabili di controllo periodico infrannuale	Verifica dell'equilibrio patrimoniale-economico-finanziario e delle soglie di crisi (art. 3) di cui al CCII durante l'esercizio.
KPI (Key Performance Indicators)	Indicatori qualitativi e quantitativi di performance e produttività personalizzati

Trattasi di strumenti fino ad oggi utilizzati solo da imprese di media e grande dimensione, ma che oggi devono essere adottati necessariamente da tutti gli imprenditori, ovviamente con gli opportuni adattamenti dimensionali, allo scopo di prevenire lo stato di crisi, così come disposto dalla nuova normativa in vigore dal 15/07/2022, e a cui le società erano già obbligate dal 16/03/2019.

Per l'istituzione di un **SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO** è inevitabile comunque il ricorso a strumenti informatici, a partire da semplici fogli di calcolo per le piccolissime imprese, fino ad articolati software anche personalizzati o interfacciati al sistema informativo contabile interno.

L'utilizzo di tali strumenti operativi per una corretta gestione aziendale non deve essere considerato come un ulteriore obbligo a carico dell'impresa già oberata di adempimenti fiscali, ma un nuovo modo di concepire la gestione dell'impresa al fine di scongiurare future crisi e dissesti finanziari e a cui il moderno imprenditore deve necessariamente adeguarsi.

Per l'adozione dei su elencati strumenti, l'autore suggerisce i seguenti tools Excel dallo stesso realizzati:

### STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

#### **BUSINESS PLAN PLUS 3 (Excel)**

***Fattibilità economico-finanziaria per la pianificazione strategica di imprese già avviate***

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44717-business-plan-plus-3-imprese-avviate.html>

Consente di realizzare, in modo semplice e rapido, un completo Business plan nella parte quantitativa per aziende già avviate che devono verificare la fattibilità economico-finanziaria di un progetto di ampliamento, di una strategia, nuovi investimenti o richiesta di finanziamenti bancari. Elabora 5 bilanci previsionali

completi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto finanziario, tutti gli indici e i margini, un Dashboard con la sintesi dell'andamento futuro degli equilibri aziendali, una serie di grafici dei principali trend.

### MONITORAZIENDA BUDGET (Excel)

#### *Programmazione prospettica e monitoraggio del futuro andamento aziendale*

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/ricerca.php?testo=monitorazienda+budget>

Elabora un completo budget economico, patrimoniale e finanziario, relativo ai prossimi 3 trimestri, elaborando gli indicatori di crisi, un forecast dashboard con grafici a tachimetro, grafici andamentali, rendiconti finanziari trimestrali con calcolo del **DSCR**, analisi degli scostamenti delle vendite.

### BUDGET PMI (Excel)

#### *Budget economico e analisi degli scostamenti*

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45931-budget-pmi-excel.html#dettagli>

Permette di elaborare un completo budget economico mensilizzato con analisi degli scostamenti al fine di effettuare una efficace attività di programmazione e controllo aziendale. Completo di budget di cassa e di foglio KPI per gli indicatori gestionali.

### PREVISIONI DI CASSA PLUS (Excel)

#### *Verifica dell'adeguatezza dei flussi di cassa prospettici semestrali*

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/42103-previsioni-di-cassa-plus-excel.html>

Elabora un dettagliato budget di tesoreria mediante la gestione delle entrate e delle uscite dei prossimi **6 mesi**, classificando i risultati in base al principio contabile OIC 10. Produce un report sintetico completo di grafici delle diverse tipologie di flussi finanziari, calcola il **DSCR** evidenziando i periodi di flussi di cassa negativi.

È uno strumento utilizzabile da qualsiasi tipologia d'impresa, a prescindere dal **regime contabile adottato**, indispensabile per pianificare il futuro andamento finanziario dell'azienda.



**MONITORAZIENDA 1 - PER IMPRESE CON BILANCIO IN FORMA ORDINARIA (Excel)*****Monitoraggio degli equilibri aziendali infrannuali e degli indicatori dello stato di crisi***

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45576-monitorazienda-monitoraggio-indicatori-allerta-crisi.html>

Analizza la situazione contabile infrannuale (mensile, trimestrale, ecc.) mettendola a confronto con l'ultimo bilancio approvato (**caricabile da file XBRL**), produce tutti gli indici e margini anche annualizzati e un Dashboard sintetico. Riporta l'intera **CHECK LIST** con le 45 domande e con campi **editabili per le risposte**, il calcolo del **TEST PRATICO** e una funzione per gestire i **KPI**. Una intera area è dedicata agli **indicatori di crisi di cui all'art. 3 del D.Lgs. 14/2019**.

**MONITORAZIENDA 2 – PER IMPRESE CON BILANCIO IN FORMA ABBREVIATA O IN CONTABILITA' SEMPLIFICATA/FORFETTARIA (Excel)*****Monitoraggio degli equilibri aziendali infrannuali e degli indicatori dello stato di crisi***

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/46528-monitorazienda-2-rilevazione-crisi-microimprese.html>

Analizza la situazione contabile infrannuale (mensile, trimestrale, ecc.) mettendola a confronto con l'ultimo bilancio approvato o ultimo conto economico (semplificate), produce tutti gli indici e margini anche annualizzati e un Dashboard sintetico. Riporta l'intera **CHECK LIST** con le 45 domande e con campi **editabili per le risposte**, il calcolo del **TEST PRATICO** e una funzione per gestire i **KPI**. Una intera area è dedicata agli **indicatori di crisi di cui all'art. 3 del D.Lgs. 14/2019**.

## 6.

### Strumenti operativi per l'Assetto Contabile

Adottare un **adeguato assetto contabile** vuol dire avere un sistema informativo contabile efficiente e aggiornato. Le imprese che elaborano la contabilità in un ufficio interno possono accedere in tempo reale ai dati contabili ed elaborare eventualmente anche dati extracontabili e statistici. Mentre per le imprese che affidano la tenuta della contabilità, ordinaria/semplificata/forfettaria, all'esterno ad un CAF o ad un professionista o a società di elaborazione dati, la tempestività dell'aggiornamento e dell'ottenimento di situazioni contabili infrannuali potrebbe essere un problema.

Ad ogni modo per avere un adeguato assetto contabile oltre a fare affidamento su situazioni contabili periodiche tempestive, occorre anche seguire i rapporti bancari, avere uno scadenziario operativo sia attivo (per i crediti da incassare) che passivo (per i pagamenti da effettuare), avere una efficiente procedura per i cicli attivi e passivi.

Inoltre è fondamentale seguire l'andamento storico dei conti aziendali, mediante l'analisi dei bilanci degli esercizi passati (almeno 3 esercizi) per verificare i trend dei diversi indicatori, analisi da effettuare sia con la tecnica degli indici e dei margini che con la tecnica dei flussi mediante l'elaborazione del Rendiconto Finanziario.

Strumento operativo	Azione svolta
Analisi di bilancio per indici e margini	Analisi storica di almeno gli ultimi 3 bilanci, con calcolo degli indici e dei margini, rating creditizio, report direzionale.
Rendiconto finanziario	Analisi storica di almeno gli ultimi 3 bilanci con elaborazione dei flussi finanziari

Analisi di bilancio in forma abbreviata	Analisi di bilancio per indici e margini di bilanci in forma abbreviata (art. 2435 bis c.c.) e report direzionale.
---	--

Per l'adozione dei su elencati strumenti, l'autore suggerisce i seguenti tools Excel dallo stesso realizzati:

<p><b>CHECK UP AZIENDA PLUS (Excel)</b>  <b><i>Analisi di bilancio e report direzionali</i></b></p>
<p><a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44225-check-up-azienda-plus-excel.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44225-check-up-azienda-plus-excel.html</a></p>
<p>Effettua l'analisi degli ultimi 3 bilanci e produce in automatico ben 9 tra Report e Dashboard, compresa una relazione di commento autogenerante, l'indice Z-score di Altman e EM-score, il fatturato di equilibrio, il rating MCC, numerosi grafici, tutti gli indici e i margini, i rendiconti finanziari per anno e un Dashboard sintetico con grafici a tachimetro per valutare immediatamente gli equilibri aziendali. Contiene la funzione stampa fascicolo.</p>

<p><b>ANALISI DI BILANCIO IN FORMA ABBREVIATA (Excel)</b>  <b><i>Imprese minori e microimprese</i></b></p>
<p><a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/36715-analisi-di-bilancio-in-forma-abbreviata-excel.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/36715-analisi-di-bilancio-in-forma-abbreviata-excel.html</a></p>
<p>Analisi degli ultimi 3 bilanci con: riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale, riclassificazione del conto economico a valore aggiunto e finanziario, calcolo degli indici e dei margini, grafici andamentali, report finale.</p>

È possibile integrare i precedenti moduli operativi con i seguenti e-book per la formazione:

<p><b>COME LEGGERE E INTERPRETARE IL BILANCIO (Pdf)</b></p>
<p><a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/42660-come-leggere-e-interpretare-il-bilancio-ebook-2020.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/42660-come-leggere-e-interpretare-il-bilancio-ebook-2020.html</a></p>
<p>Come Verificare lo stato di salute dell'azienda attraverso l'interpretazione del bilancio con la tecnica dei margini e dei quozienti. L'Ebook è di 129 pagine, comprende 15 esempi pratici e 4 esercitazioni da svolgere.</p>

### COME LEGGERE E INTERPRETARE IL RENDICONTO FINANZIARIO (Pdf)

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/29481-come-leggere-e-interpretare-il-rendiconto-finanziario.html#dettagli>

Guida operativa in pdf per la costruzione e l'interpretazione del Rendiconto Finanziario secondo l'OIC 10, ricca di schemi e grafici. 34 pag.

### VERIFICA DEGLI EQUILIBRI AZIENDALI E INTERVENTI MIGLIORATIVI (Pdf)

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45370-verifica-equilibri-aziendali-e-interventi-migliorativi.html>

Utile guida in pdf di 31 pagine, che affronta le modalità di controllo degli equilibri aziendali, **PATRIMONIALE-ECONOMICO-FINANZIARIO**, individuandone i principali indicatori e i primi interventi migliorativi mediante casi pratici, esempi numerici, grafici e tabelle, utilizzando un linguaggio semplice, diretto ed operativo. Indispensabile per l'imprenditore, il responsabile amministrativo, il consulente aziendale.

## 7.

### La Check list

Il Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021 ha pubblicato una **CHEK LIST (Lista di controllo) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER L'ANALISI DELLA SUA COERENZA.**

Trattasi di **45 domande** rivolte all'imprenditore che fanno da linee guida per l'istituzione degli **"adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili"** per le società, e per le **"misure idonee"** per le imprese individuali, il tutto allo scopo di intercettare preventivamente lo stato di crisi dell'impresa e per poter intervenire tempestivamente.

La CHEK LIST è così strutturata:

Domande		Sintesi del contenuto
1	<b>Il requisito dell'organizzazione dell'impresa</b>	<b>5 domande</b> per individuare la presenza di risorse chiave competenti, la predisposizione di un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale, di KPI e di un piano di tesoreria a 6 mesi.
2	<b>Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente</b>	<b>8 domande</b> riguardanti la disponibilità di situazioni contabili periodiche, prospetti con debiti e crediti, indici di rotazione dei principali prodotti, informazioni circa l'andamento di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari.
3	<b>Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi</b>	<b>9 domande</b> circa le eventuali manifestazioni percepite di crisi, la comparazione storica dei bilanci

		precedenti, le strategie di intervento, le competenze manageriali.
4	<b>Le proiezioni dei flussi finanziari</b>	<b>12 domande</b> molto particolareggiate e con numerose sotto domande, circa le proiezioni a 5 anni dei flussi finanziari con la stima dei ricavi e dei costi variabili e di struttura.
5	<b>Il risanamento del debito</b>	<b>6 domande</b> circa la capacità dell'impresa in futuro di generare risorse per far fronte ai debiti.
6	<b>In caso di gruppo di imprese</b>	<b>6 domande</b> inerenti alla specificità dei gruppi aziendali e la capacità delle società a generare flussi finanziari al servizio del debito.

Si riportano alcune domande della Check list che si ritiene siano fondamentali per focalizzare la problematica degli adeguati assetti in azienda.

.....

**Domanda n. 1.4** *"L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo? In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale".*

.....

**Domanda n. 1.3:** *"L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta".*

.....

**Domanda n. 2.1:** *"L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?"*

.....

**Domanda n. 3.2,** “.....è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli stati patrimoniale e dei conti economici di un numero adeguato di anni” .....“Da tale comparazione .....si forma il convincimento sulle cause del declino dell'andamento aziendale”.

.....

**Punto 4.11.4:** per semplicità, in luogo di quanto sopra indicato, le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa.

.....

Il pdf della **CHECK LIST** completa è scaricabile al seguente link della pagina internet:

[https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti\\_normativi/SEZIONE%20II%20-%20CHECK%20LIST.pdf](https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti_normativi/SEZIONE%20II%20-%20CHECK%20LIST.pdf)

## 8.

---

### Il Test pratico

Un ulteriore utile strumento indispensabile sia per valutare la capacità di copertura del debito ma soprattutto per la composizione negoziata è il **TEST PRATICO**.

Il TEST è scaricabile dal sito

[www.composizionenegoziata.camcom.it](http://www.composizionenegoziata.camcom.it)

e consente all'imprenditore di verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento.

È un semplice strumento (in Excel) che aiuta a misurare il grado di difficoltà dell'impresa ed eventualmente procedere con maggiore consapevolezza all'invio dell'istanza di nomina dell'esperto.

Ad ogni modo il TEST può essere usato anche liberamente dall'imprenditore come strumento di verifica della sostenibilità del debito anche se non ha necessità di nominare l'esperto per la composizione negoziata.

Al seguente link è possibile scaricare il pdf delle istruzioni per la compilazione del test:

[https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/Istruzioni\\_Test\\_Pratico.pdf](https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/Istruzioni_Test_Pratico.pdf)



# Appendice

## PROPOSTA DI STRUMENTI PER IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Al fine di facilitare la progettazione di un **SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO**, segue una proposta dei tools Excel, già riportati nei paragrafi precedenti, realizzati dall'autore di questa guida. Le diverse funzioni dei tools vengono distinte in base alle caratteristiche contabili delle imprese che vorranno utilizzarle, distinguendole in:

- imprese con bilancio in forma ordinaria (artt. 2424 e 2425 c.c.)
- imprese con bilancio in forma abbreviata (art. 2435 bis c.c.)
- imprese in regime di contabilità semplificata o forfettaria

I link riportati si riferiscono alle guide scaricabili gratuitamente.

TOOL EXCEL	IMPRESA CON BILANCIO ORDINARIO	IMPRESA CON BILANCIO ABBREVIATO	IMPRESA IN SEMPLIFICATA FORFETTARIA
<b>BUSINESS PLAN PLUS 3</b> Pianificazione strategica di 5 bilanci previsionali <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44717-business-plan-plus-3-imprese-avviate.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44717-business-plan-plus-3-imprese-avviate.html</a>	X	X	
<b>MONITORAZIENDA BUDGET</b> Budget generale trimestrale <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/40739-monitorazienda-budget-pianificazione-e-monitoraggio.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/40739-monitorazienda-budget-pianificazione-e-monitoraggio.html</a>	X <i>(Nota 1)</i>	X <i>(Nota 1)</i>	
<b>BUDGET PMI</b> Budget economico mensilizzato con analisi degli scostamenti	X <i>(Nota 2)</i>	X <i>(Nota 2)</i>	X <i>(Nota 2)</i>

<a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45931-budget-pmi-excel.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45931-budget-pmi-excel.html</a>			
<b>PREVISIONI DI CASSA PLUS</b> Budget di tesoreria a 6 mesi con DSCR <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/42103-previsioni-di-cassa-plus-excel.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/42103-previsioni-di-cassa-plus-excel.html</a>	<b>X</b> <i>(Nota 3)</i>	<b>X</b> <i>(Nota 3)</i>	<b>X</b> <i>(Nota 3)</i>
<b>MONITORAZIENDA 1</b> Analisi dell'andamento della gestione infrannuale e verifica degli indicatori di crisi <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45576-monitorazienda-1-rilevazione-tempestiva-crisi-d-impresa.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45576-monitorazienda-1-rilevazione-tempestiva-crisi-d-impresa.html</a>	<b>X</b> <i>(Nota 4)</i>		
<b>MONITORAZIENDA 2 – Microimpresa</b> Analisi dell'andamento della gestione infrannuale e verifica degli indicatori di crisi <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/46528-monitorazienda-2-rilevazione-crisi-microimprese.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/46528-monitorazienda-2-rilevazione-crisi-microimprese.html</a>		<b>X</b> <i>(Nota 5)</i>	<b>X</b> <i>(Nota 5)</i>
<b>CHECK UP AZIENDA PLUS</b> Analisi di bilancio 3 esercizi <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44225-check-up-azienda-plus-excel.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44225-check-up-azienda-plus-excel.html</a>	<b>X</b>		
<b>ANALISI DI BILANCIO IN FORMA ABBREVIATA</b> Analisi di bilancio 3 esercizi <a href="https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/36715-analisi-di-bilancio-in-forma-abbreviata-excel.html">https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/36715-analisi-di-bilancio-in-forma-abbreviata-excel.html</a>		<b>X</b>	

**Nota 1:** elabora budget trimestrali con Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario.

**Nota 2:** elabora solo il budget economico mensilizzato e con analisi degli scostamenti; può essere utilizzato anche dalle imprese senza bilancio.

**Nota 3:** elabora solo il budget di tesoreria; può essere utilizzato anche dalle imprese senza bilancio.

**Nota 4:** elabora un controllo infrannuale della situazione contabile, i segnali di allarme crisi e un semplice budget di tesoreria. Per imprese con bilancio ordinario.

**Nota 5:** elabora un controllo infrannuale della situazione contabile, i segnali di allarme crisi e un semplice budget di tesoreria. Per imprese con bilancio in forma abbreviata o con contabilità semplificata/forfettaria.

**RIFERIMENTI NORMATIVI**

La variegata normativa attualmente in vigore circa la “**corretta gestione dell’impresa**” e l’**adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili**, è riepilogata nella seguente tabella:

Fonti normative	Contenuti relativi alla corretta gestione
Direttiva UE 2019/1023 (INSOLVENCY)	La direttiva al par. 22 fa chiaro riferimento al dovere del debitore di individuare le sue difficoltà con largo anticipo utilizzando strumenti di allerta precoce.
D.Lgs. 14/2019	<b>CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA E DELL’INSOLVENZA (C.C.I.I.)</b> . È la base della normativa sulla crisi d’impresa, più volte rinviato, ha però modificato l’art. 2086 del codice civile già in vigore dal <b>16/03/2019</b>
Art. 2086 cod. civ.	<b>GESTIONE DELL’IMPRESA</b> <i>L’imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un <b>assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa.</b></i>
D.L. 118/2021 convertita in L. 147/2021	<b>COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI</b> . Ha modificato in parte il C.C.I.I. introducendo l’istituto della composizione negoziata.
Decreto Dirigenziale Ministero della Giustizia del 28/09/2021	<b>CHEK LIST (Lista di controllo) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER L’ANALISI DELLA SUA COERENZA</b> . È una importante check list per l’imprenditore, che ha lo scopo di verificare se l’impresa ha gli adeguati assetti di cui all’art. 2086 c.c.
Decreto Legislativo 17 giugno 2022 n. 83, (G.U. n. 152 del 01/07/2022)	Modifiche al codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza D.Lgs. 14/2019, in attuazione della direttiva UE 2019/1023. Entrata in vigore il <b>15/07/2022</b> . Contiene le importanti e definitive modifiche al C.C.I.I. tra cui la definizione di “ <b>crisi</b> ”, all’art. 3 la definizione di adeguati assetti per le <b>imprese societarie</b> e le misure idonee per rilevare tempestivamente lo stato di crisi per <b>l’imprenditore individuale</b> .
Decreto Legge 21 giugno 2022 n. 73	Modifiche dei parametri relativi al debito I.V.A.
Sentenze circa gli adeguati assetti	Tribunale di Cagliari 19/01/2022; Tribunale di Roma 15/09/2020; Tribunale di Milano 21/10/2019.

*Fine guida*

### **Informazioni & Credits**

*Per ulteriori informazioni inerenti i moduli operativi su esposti, per la loro applicazione pratica o per richieste di consulenza per l'ottimale implementazione del sistema di controllo interno al fine di un adeguato assetto contabile, potete contattare l'autore.*

**Dott. Nicola Napolitano**

**n.napolitano4@gmail.com**