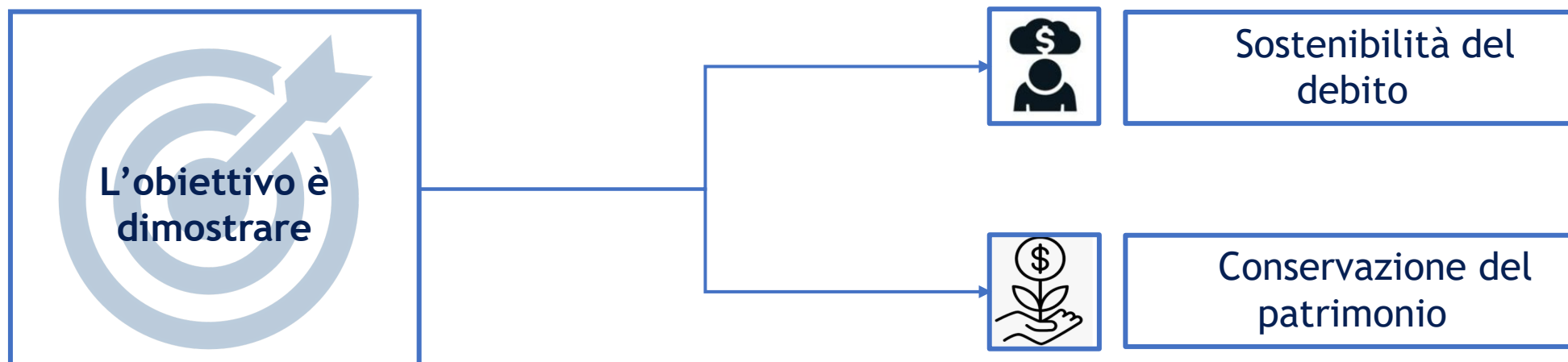


La Nuova Sfida per l'impresa moderna

l'adeguato assetto organizzativo,
amministrativo e contabile.

Premessa



Sostenibilità del debito e Conservazione del Patrimonio

- Il rapporto Impresa/Stakeholders deve essere basato sulla trasparenza a garanzia dell'affidabilità dell'impresa



Stakeholder è chiunque (azionista, dipendente, banca, cliente, fornitore, ente locale etc.) abbia legittime attese dei confronti di un'impresa ed è quindi portatore di interessi.

- L'impresa deve essere costantemente in grado di dimostrare la sostenibilità del debito e la conservazione del patrimonio con strumenti e organizzazione adeguati.

Principi basilari per un corretto rapporto impresa/stakeholders

- 1 Art. 2086 codice civile: il nuovo concetto di prevenzione per evitare la crisi.
- 2 L'impresa organizzata: l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile: art. 3 Codice Crisi
- 3 La sostenibilità del debito e la conservazione del patrimonio: presupposti della continuità aziendale.
- 4 La funzione di Programmazione e Controllo (P&C).
- 5 Il modello organizzativo.
- 6 La comunicazione e l'interscambio di informazioni impresa - stakeholders.

Art. 2086 comma 2: l'adeguato assetto organizzativo



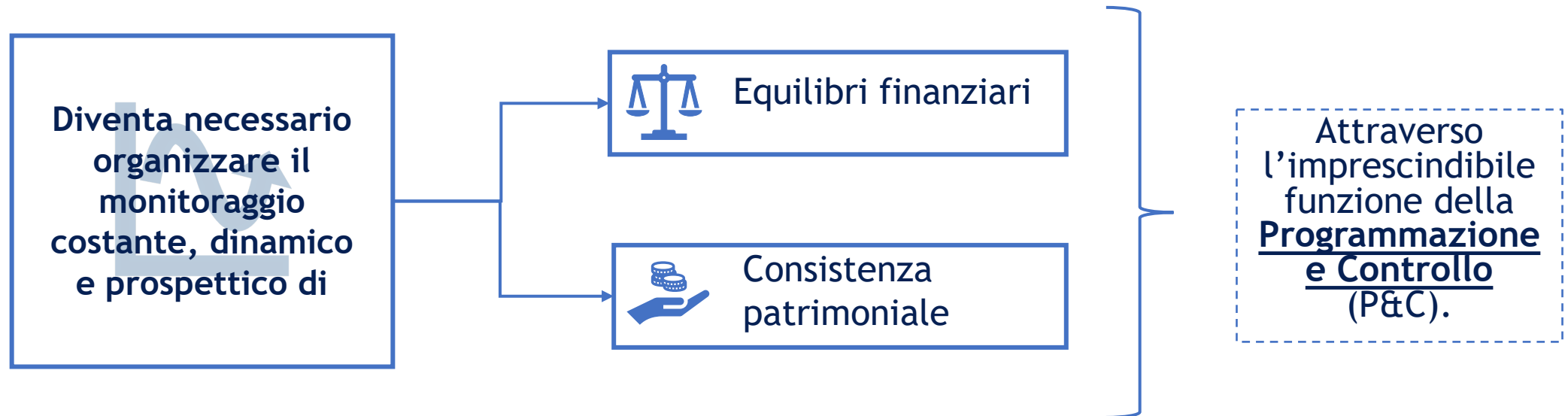
L'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale,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

Sostenibilità del debito e conservazione del patrimonio: le regole

- L'introduzione normativa del concetto di adeguati assetti rappresenta il punto centrale della innovativa «Strategia della prevenzione»: per la prima volta il legislatore introduce, l'obbligo del Budget nelle imprese.
- Il codice civile impone all'impresa in funzionamento di avere strumenti che rilevino precocemente i segnali di crisi.
- La responsabilità è in capo ad imprenditori, amministratori, sindaci e revisori ognuno per le rispettive competenza.

Sostenibilità del debito e conservazione del patrimonio: il punto di arrivo

- La sostenibilità del debito e la conservazione del patrimonio sono i presupposti della continuità aziendale.



Programmazione e Controllo (P&C)

A

Esiste nell'impresa un assetto adeguato di P&C? Quali ne sono gli elementi caratterizzanti e necessari?

B

E' necessario un quadro di riferimento per poter «attestare» l'adeguatezza dell'impresa

C

L' «attestazione di congruità» è utile non solo per l'impresa e i suoi vari organi ma anche per tutti gli stakeholders aziendali in particolar modo per il ceto bancario.

Art. 3 comma 3 Codice crisi: attività obbligatorie



3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;
- c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

Art. 3 comma 4 Codice crisi: segnali da considerare



4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:
- d) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - e) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
 - f) 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;
 - g) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

Programmazione e Controllo (P&C)



In via preliminare, è di grande utilità il Business Plan poiché espone gli obiettivi strategici dell'azienda in relazione a:

- Modello di Business
- Politica degli investimenti
- Obiettivi di remunerazione del capitale
- Modalità di finanziare l'azienda dimostrandone la sostenibilità del debito

Gli elementi essenziali della «P&C»

- L'azienda deve essere in grado con cadenza mensile (almeno trimestrale) di stimare la probabile evoluzione dei saldi finanziari e patrimoniali per almeno 12 mesi.

Diventano quindi **necessari**
una serie di elementi:

Il **budget dinamico mensilizzato** economico e finanziario.

L'impostazione e la gestione della **contabilità finanziaria** integrata e collegata nella contabilità generale.

Un'organizzazione contabile che permette **chiusure mensili (fast closing)** con conseguente redazione del bilancio «smart» assestato mensile composto da Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario.

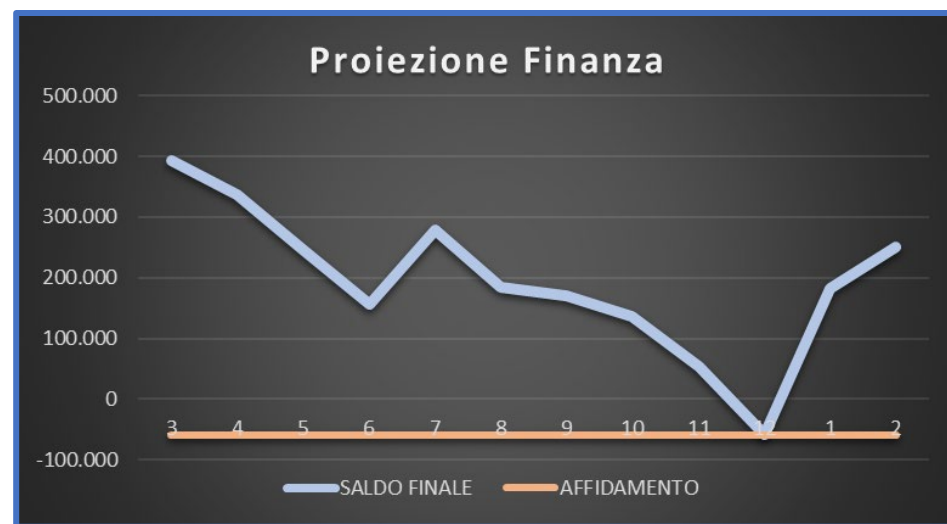
Aggiornamento dinamico (Rolling) dei budget finanziari ed economici in modo da garantire il controllo della continuità aziendale (12 mesi)

Sistema di reportistica dei principali KPI attraverso l'implementazione di una suite customizzata di **Business Intelligence**.

La pubblicazione di un **Report mensile** che aggiorni l'imprenditore e gli stakeholders sull'evoluzione della gestione soprattutto in relazione alle problematiche relative alla continuità aziendale (debito e patrimonio).

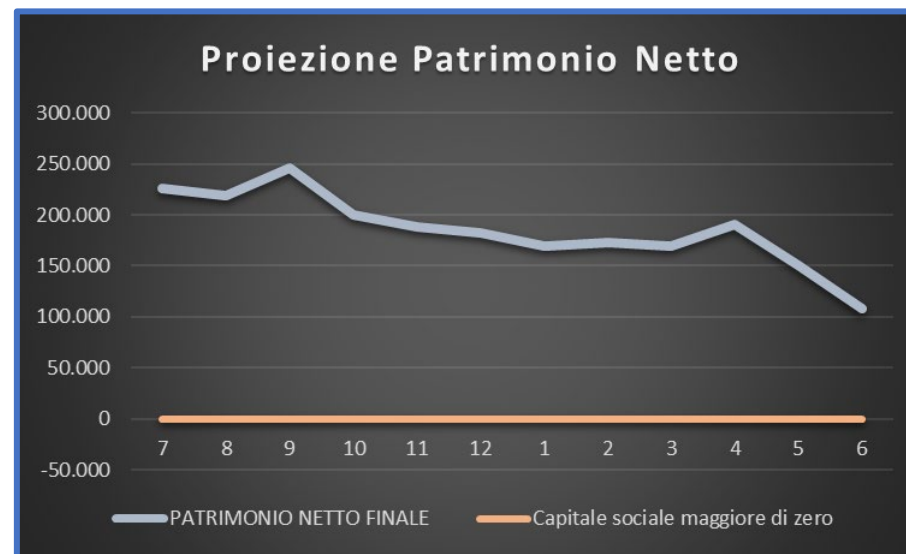
Sostenibilità dei debiti - continuità aziendale

	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
SALDO INIZIALE	296.745	392.663	336.235	245.524	155.910	278.554	183.979	169.692	135.392	54.354	-57.554	181.332
GESTIONE CORRENTE	110.615	-46.428	-75.711	-89.317	-43.523	-60.242	-44.657	-32.990	-79.728	-110.301	240.300	73.954
GESTIONE FINANZIARIA	-297	0	0	-297	0	0	74.703	-1.310	-1.310	-1.607	-1.414	-1.414
GESTIONE INVESTIMENTI	-14.400	0	0	0	-4.333	-4.333	-4.333	0	0	0	0	-2.607
GESTIONE CAPITALE	0	0	0	0	170.500	0	0	0	0	0	0	0
RETTIFICHE		-10.000	-15.000			-30.000	-40.000					
SALDO FINALE	392.663	336.235	245.524	155.910	278.554	183.979	169.692	135.392	54.354	-57.554	181.332	251.265
AFFIDAMENTO	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000



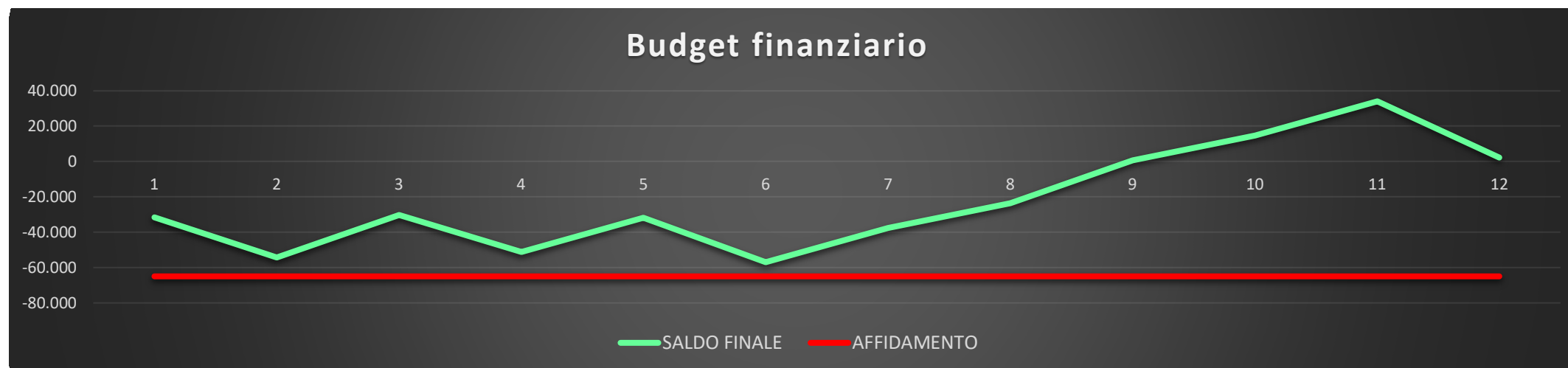
Continuità aziendale - Proiezione Patrimonio Netto

	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
PATRIMONIO NETTO INIZIALE	232.503	225.655	218.241	246.170	200.368	187.628	181.753	169.889	172.638	169.715	190.219	150.556
RISULTATO DI PERIODO	-6.848	-7.414	27.929	-45.802	-12.739	-5.876	-11.864	2.749	-2.923	20.504	-39.664	-43.033
PATRIMONIO NETTO FINALE	225.655	218.241	246.170	200.368	187.628	181.753	169.889	172.638	169.715	190.219	150.556	107.523
Capitale sociale maggiore di zero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Budget Finanziario Mensilizzato

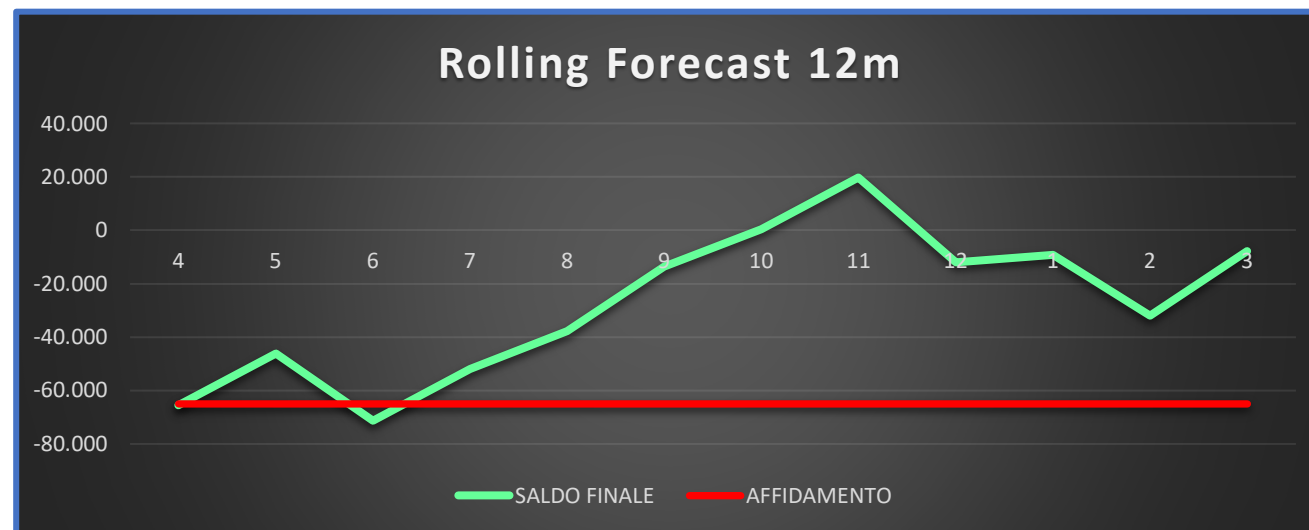
Etichette di riga	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre
SALDO INIZIALE	-34.500	-31.716	-54.401	-30.309	-51.288	-31.803	-57.085	-37.604	-23.593	584	14.590	34.060
GESTIONE CORRENTE	4.084	-21.383	25.695	-4.672	20.795	-16.172	28.295	15.328	25.795	15.328	20.795	-30.172
GESTIONE FINANZIARIA	-1.299	-1.302	-1.602	-1.307	-1.309	-1.610	-1.314	-1.317	-1.617	-1.322	-1.324	-1.625
GESTIONE INVESTIMENTI	0	0	0	-15.000	0	-7.500	-7.500	0	0	0	0	0
GESTIONE CAPITALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINALE	-31.716	-54.401	-30.309	-51.288	-31.803	-57.085	-37.604	-23.593	584	14.590	34.060	2.263
AFFIDAMENTO	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000
DSCR PROGRESSIVO	26,6	5,1	9,3	3,5	5,9	1,9	3,8	4,7	6,2	6,7	7,5	5,0



Forecast Sostenibilità Finanziaria

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
SALDO INIZIALE	-44.580	-65.559	-46.073	-71.355	-51.874	-37.863	-13.685	321	19.792	-12.005	-9.220	-31.905
GESTIONE CORRENTE	-4.672	20.795	-16.172	28.295	15.328	25.795	15.328	20.795	-30.172	4.084	-21.383	25.695
GESTIONE FINANZIARIA	-1.307	-1.309	-1.610	-1.314	-1.317	-1.617	-1.322	-1.324	-1.625	-1.299	-1.302	-1.602
GESTIONE INVESTIMENTI	-15.000	0	-7.500	-7.500	0	0	0	0	0	0	0	0
GESTIONE PATRIMONIALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventuali rettifiche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINALE	-65.559	-46.073	-71.355	-51.874	-37.863	-13.685	321	19.792	-12.005	-9.220	-31.905	-7.812
AFFIDAMENTO	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000
DSCR PROGRESSIVO	0,6	8,2	-0,5	3,4	5,0	7,1	7,7	8,6	5,2	5,0	3,2	4,4

**Il Debit Service
Coverage Ratio
(DSCR)
a 6 mesi è 7,1**



Reportistica Business Intelligence

Report giornaliero Vendite Totale

Aggiornato a
mercoledì 31 agosto 2022

Ricavi del giorno
1.246

Ricavi settimana
10.676

Ricavi22 ad oggi
447K

Anno PrecedenteYtd
294K

Variazione Ricavi Vs Anno scorso
52%

Ricavo medio
giornaliero 2022

2.109

Var su
RicaviGiorno

-41%

Ricavo Medio Settimanale

14.761

Budget totale 2022

589K

IndCompBdgAnno

76%

Ricavi2022 Vs BdgTotale2022



RicavoMedioMesePrecedente

1.495

Var su
RicaviGiorno

-17%

Var su RicaviMed Settimana

-28%

RicavoMedioUltimaSettimana

1525

Var su
RicaviGiorno

-18%

Confronti annuali

RicMeseInCorso
40K

RicMesePrecedYtd
46K

Variazione Ricavi Vs Mese Prec
-13%

BdgTotaleMese

49,2K

IndCompBdgMese

82,0%

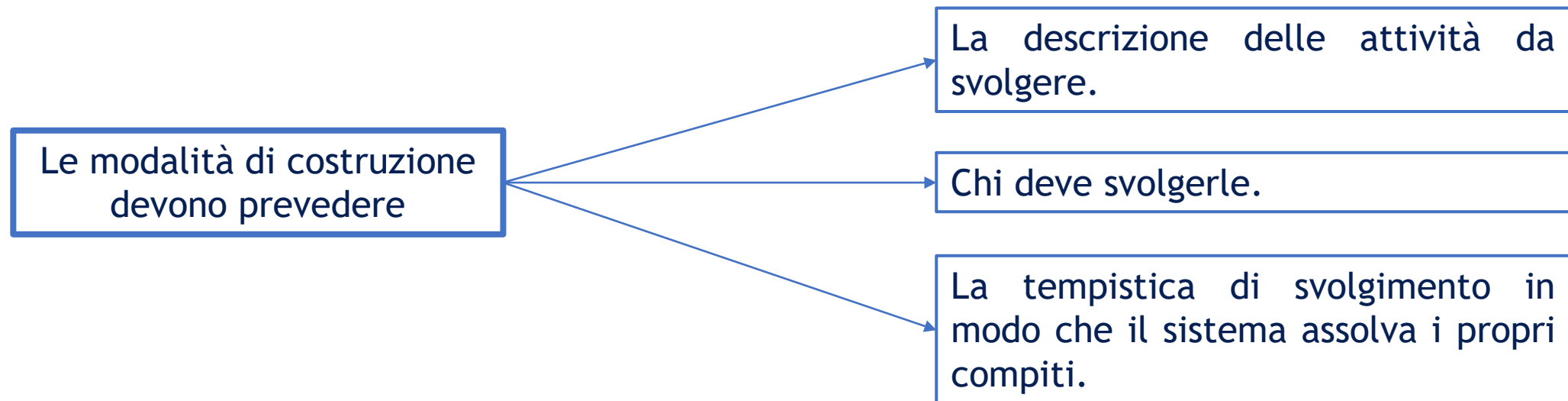
RicaviMese Vs BudgetMese



Confronti mensili

Il Modello Organizzativo

- E' di fondamentale importanza che tutte le funzioni di Programmazione e Controllo siano garantite e supportate da un **efficiente Modello Organizzativo**.
- Il modello va costruito, o modellato se già esistente, redatto in forma scritta e deve essere introdotto in azienda con un adeguato progetto formativo.



La comunicazione con gli Stakeholders

La Programmazione e il Controllo (P&C) organizzata secondo un adeguato modello deve fornire tutta la documentazione necessaria ad interloquire efficacemente con tutto il contesto socio economico:

Il **Business Plan** per esporre i piani strategici e giustificare i finanziamenti richiesti con la relativa sostenibilità.

Il **Budget Annuale** per rappresentare la prevedibile evoluzione della gestione.

I **Report Mensili** per condividere i risultati parziali, le nuove prospettive e, in caso di necessità, confrontarsi sulle possibili azioni correttive da porre in essere.

N.B: Tutta la documentazione va ad integrare l'abituale presentazione e consegna del Bilancio ufficiale di competenza della funzione amministrativa e contabile.

Chi è responsabile dell'adeguato assetto

Il Codice civile, oltre a sancirne l'obbligatorietà nell'art 2086, richiama numerose volte la responsabilità dei vari organi societari. In particolare:

L'art. 2381 dispone che gli organi delegati curino l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e che il consiglio di amministrazione ne valuti l'adeguatezza in base alle informazioni ricevute.

Art 2403: Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

L'art 2475, relativo alla governance nelle società a responsabilità limitata, sancisce che «l'istituzione degli assetti, di cui all'art 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori».

Il ruolo del consulente

- Nell'ambito della nostra attività professionale, abbiamo concentrato il massimo impegno per la costruzione di sistemi di Programmazione e Controllo adeguati al dettato dell'art. 2086 codice civile.
- Tali sistemi sono dotati di una straordinaria integrazione tra tecnica professionale e soluzioni informatiche.
- Inoltre, soddisfano i nuovi requisiti normativi e sono, per costi ed impatto gestionale, perfettamente alla portata di aziende di piccole e medie dimensioni.



La proposta di GAP consiste in un progetto di implementazione di un sistema di Programmazione e Controllo (P&C) a misura dell'impresa e degli stakeholders.



www.gapconsulenti.it

Tel. 045 8350882

E-mail: info@gapconsulenti.it