



Brochure informativa

# Adeguati assetti

da obbligo a opportunità



# Contenuti

## Quadro normativo

[L'articolo 2086 c.c. e il CCII](#)[Evoluzione normativa e ambito soggettivo](#)[Ambito oggettivo](#)[Finalità e obiettivi](#)

## Adozione degli assetti

[Ruoli e responsabilità](#)[Benefici e opportunità](#)

## Action plan

[Approccio metodologico](#)[Assessment](#)[Adeguamento](#)[Monitoraggio](#)

## Reporting

[Riclassificati di bilancio](#)[Analisi, KPI e scoring](#)[Verifica di adeguatezza](#)

## Professionisti e contatti

# Quadro normativo

## contenuti

[L'articolo 2086 c.c. e il CCII](#)

[Evoluzione normativa e ambito soggettivo](#)

[Ambito oggettivo](#)

[Finalità e obiettivi](#)

# L'articolo 2086 c.c. e il CCII

## Quadro di sintesi della normativa

Nel 2019 è entrato in vigore il co. 2 dell'art. 2086 c.c., così come novellato dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza d'Impresa (CCII – D.Lgs. 14/2019).

La principale novità è data dagli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili che diventano un vero e proprio obbligo per l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva.

Di seguito il co. 2, art. 2086 c.c. che 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**».

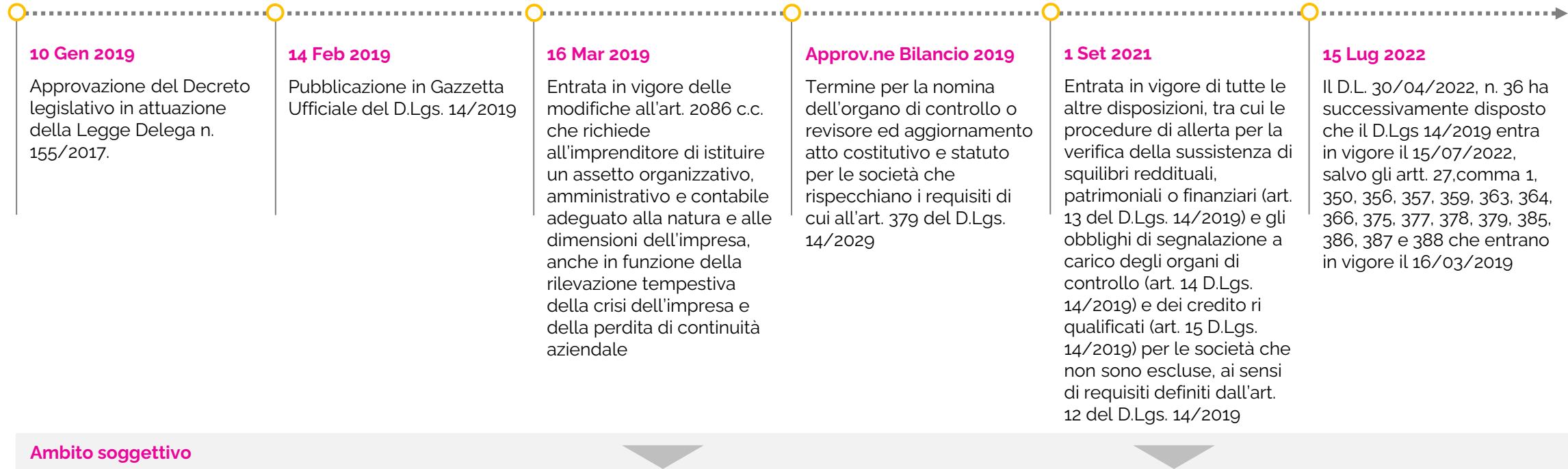
Vale la pena di ricordare che, in tema di ruoli e responsabilità in ambito societario,

**l'organo amministrativo valuta** l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (O.A.C.)  
**e cura** gli stessi anche attraverso organi delegati, mentre **il collegio sindacale vigila** sull'adeguatezza.

A fornire un'indicazione sulla **adeguatezza** degli assetti è **l'art. 3 D.Lgs. 14/2019**, il quale definisce misure e assetti adeguati quelli idonei a prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa e che consentono, pertanto, 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 dello stesso D.Lgs. 14/2019;
- c) ricavare le **informazioni** necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

# Evoluzione normativa e ambito soggettivo



## Ambito soggettivo

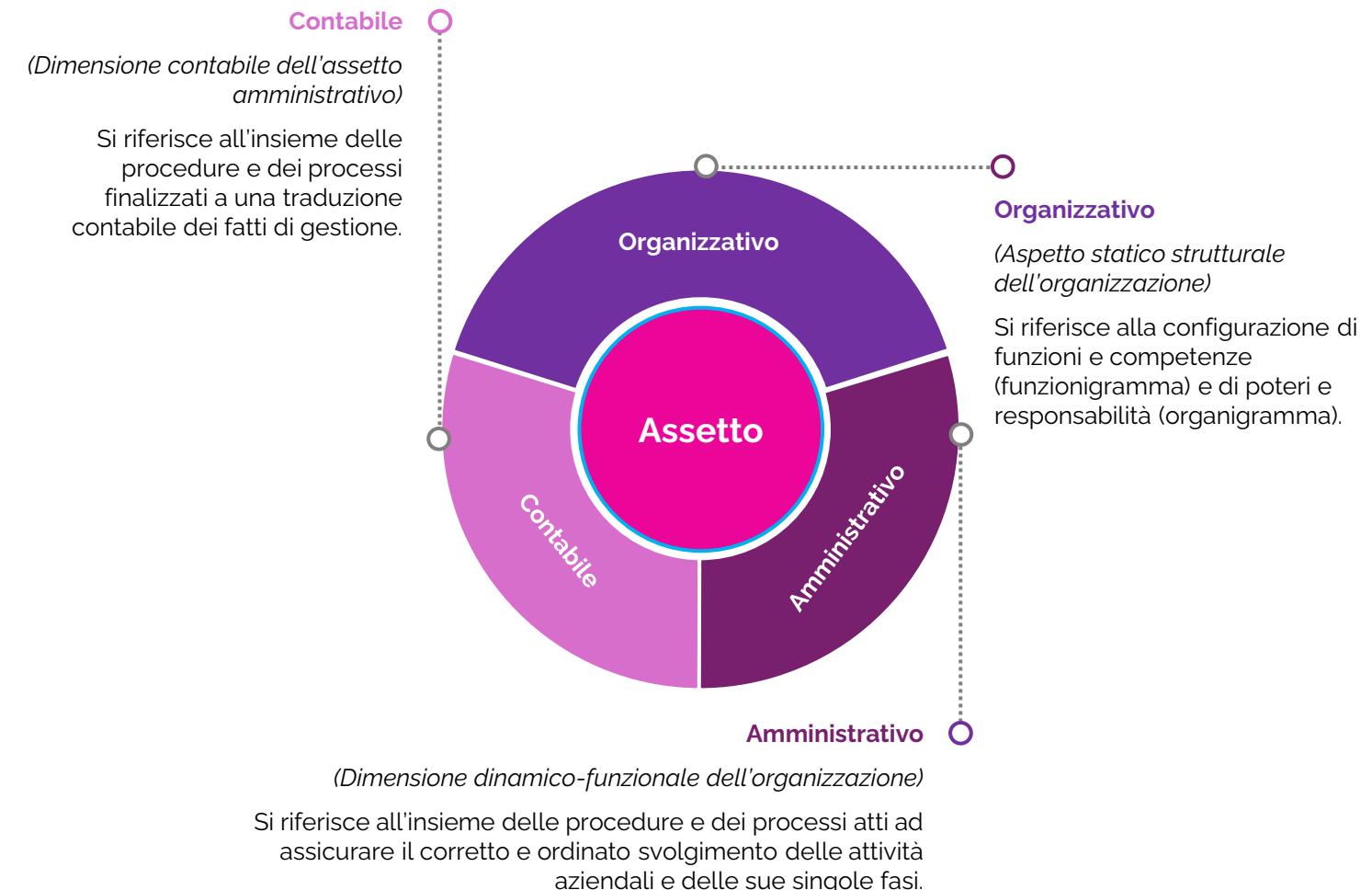
Imprenditore che opera in  
**forma societaria e  
collettiva**

Debitori che svolgono attività imprenditoriale, esclusi le grandi imprese (società che superano due dei seguenti requisiti: attivo 20 mln €; ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 mln €; dipendenti medi: 250), i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante ed intermediari finanziari.

# Ambito oggettivo

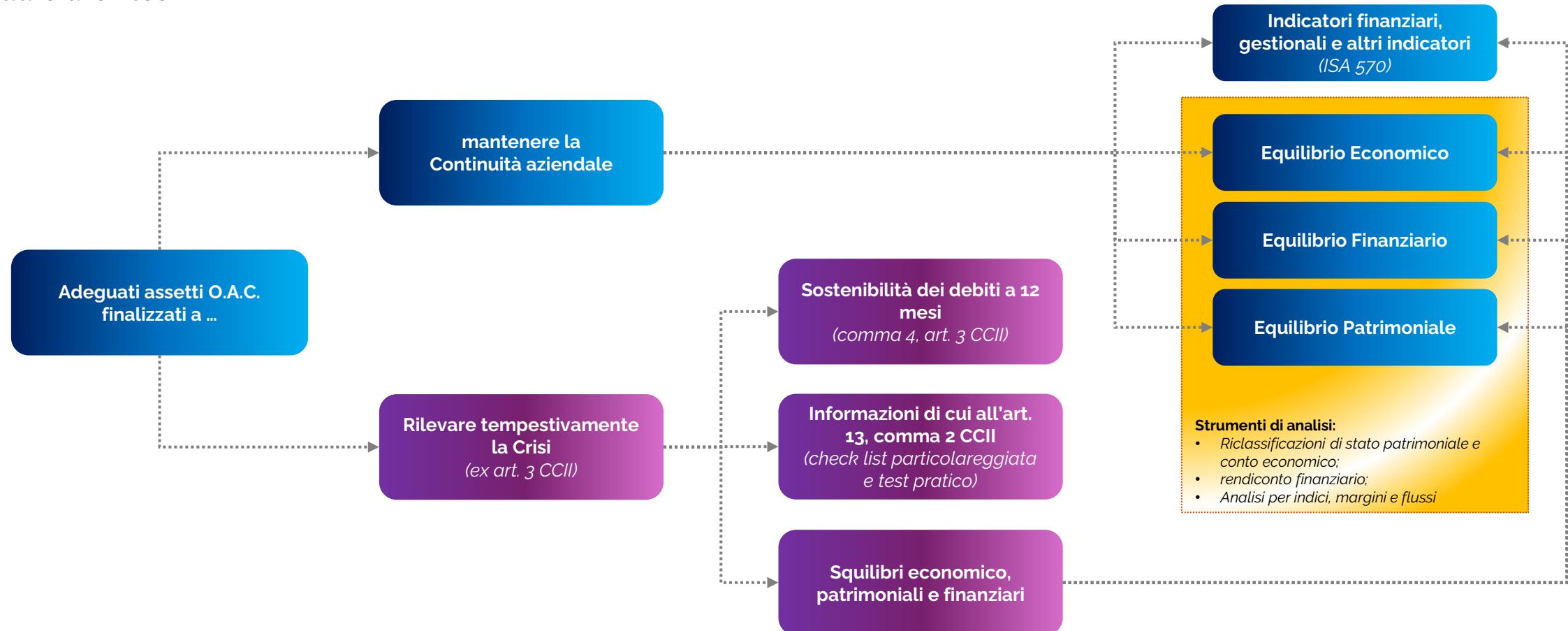
## Cosa si intende per assetto organizzativo, amministrativo e contabile?

Alla base della previsione dell'articolo 2086 c.c. vi è l'idea che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile rappresenta lo strumento operativo per avere una tempestiva percezione dei segnali di crisi.



# Finalità e obiettivi

## Quadro di sintesi



# Adozione degli assetti

## contenuti

[Ruoli e responsabilità](#)

[Benefici e opportunità](#)

# Ruoli e responsabilità

## Sistema di controllo interno



**L'organo amministrativo ha dunque il dovere di valutare costantemente** la sussistenza dell'equilibrio economico finanziario e il prevedibile andamento della gestione, gli organi di controllo hanno invece un obbligo di tempestiva segnalazione all'organo amministrativo dei fondati indizi della crisi.

Sul piano sostanziale, tuttavia, la capacità di ciascuna impresa di implementare un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, che consenta tale monitoraggio e valutazione, dipende dalla **dimensione**, dalla **complessità** e dalla **qualità dell'organizzazione aziendale**, degli **strumenti disponibili** e, in ultimo, delle **risorse umane** impiegate.

Ad ogni modo, l'impresa dovrà effettuare il **monitoraggio almeno trimestralmente**.

Tale valutazione, in assenza di un bilancio approvato, dovrà essere condotta sulla base di una **situazione infrannuale** redatta dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario.

Si ricorda, infine, che trattandosi anche di analisi sul futuro andamento della gestione, queste dovranno essere necessariamente basate su **dati di tipo previsionale** (*budget economico e di tesoreria, periodicamente aggiornati*).

Nel caso in cui si utilizzino bilanci non approvati dall'assemblea o bilanci infrannuali, è necessaria una loro approvazione da parte dell'organo amministrativo, o, in mancanza, del responsabile delle scritture contabili.

# Benefici e opportunità

## Agire informati: approccio basato sul rischio e ottica previsionale

I principali benefici possono così sintetizzarsi:

- miglior **governo** ed **efficienza** societaria, attraverso l'adozione di modelli di *corporate governance* e di sistemi di controllo interno adeguati;
- **riduzione del rischio di crisi e d'insolvenza**;
- maggior **accesso**, a tendere, alle linee di **credito** e alla **leva finanziaria**, grazie all'implementazione di efficaci presidi di controllo;
- **mitigazione delle responsabilità** degli organi sociali.

«*Non c'è vento a favore per chi non conosce il porto*»  
(*Seneca*)



# Action plan

## contenuti

[Approccio metodologico](#)

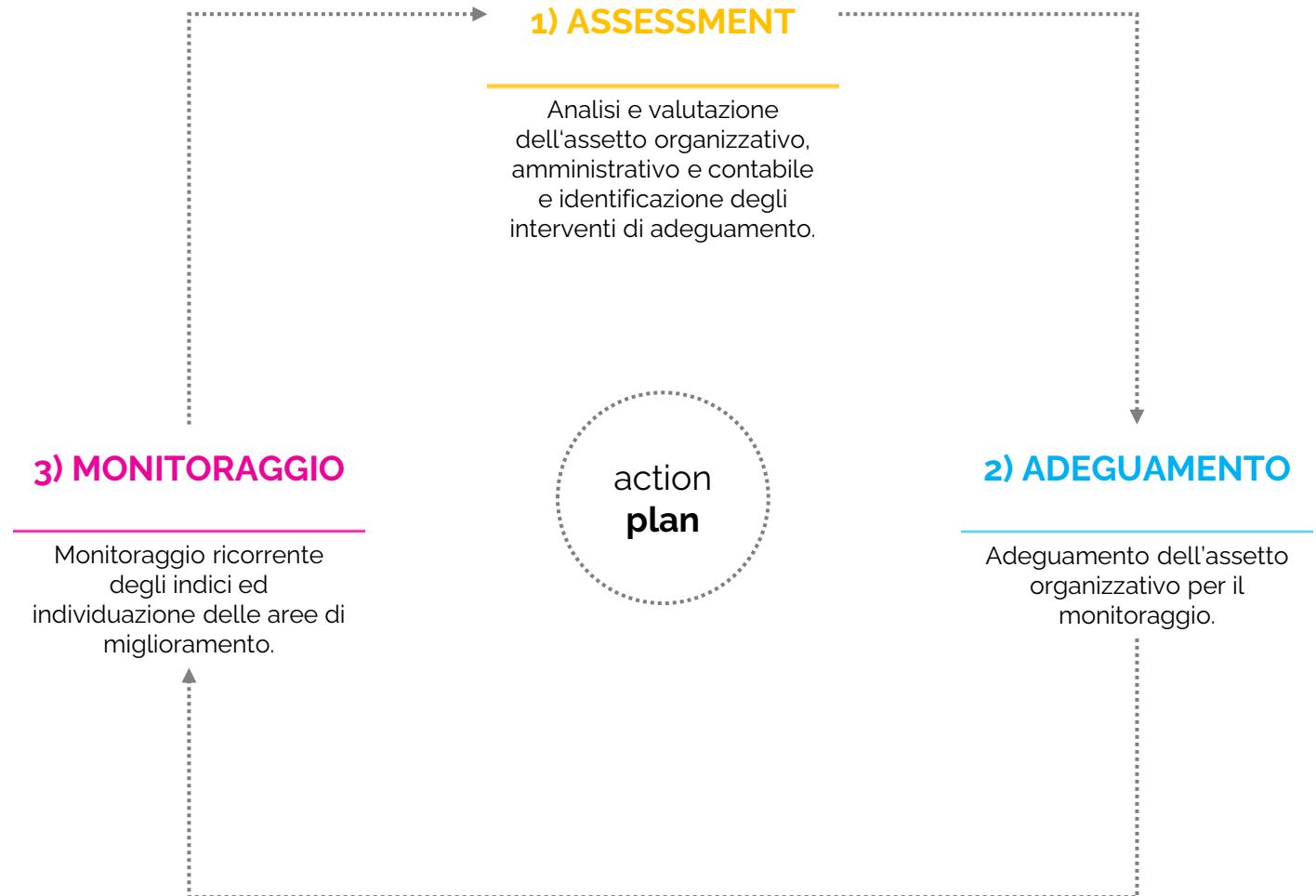
[Assessment](#)

[Adeguamento](#)

[Monitoraggio](#)

# Approccio metodologico

Di seguito l'action plan rivolto alle organizzazioni che vogliono adeguarsi alle nuove disposizioni ex art. 2086 c.c., con l'obiettivo di ridurre i rischi e cogliere le opportunità di una rinnovata cultura d'impresa con un forte orientamento alla «managerializzazione» della gestione.



# Assessment

**Analisi e valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e identificazione degli interventi di adeguamento.**

**action 1** | supporto all'auto valutazione dell'attuale assetto organizzativo, amministrativo e contabile ed individuazione delle aree di intervento (l'autovalutazione è effettuata tramite *check list* del CNDCEC integrata e interviste alla direzione).

**action 2** | supporto alla stesura di un piano di lavoro e implementazione degli interventi di adeguamento all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, anche in termini di modifica/integrazione di organigramma, deleghe/procure, protocolli/procedure e più in generale del sistema di *compliance* e controllo interno.



# Adeguamento

## Adeguamento dell'assetto organizzativo per il monitoraggio.

**action 3** | assistenza e consulenza per la definizione dei ruoli e delle responsabilità degli organi e delle funzioni aziendali preposte al sistema di monitoraggio degli indici di allerta.

**action 4** | supporto per la definizione e l'analisi di specifici indici aziendali e/o di settore.



# Monitoraggio

**Monitoraggio ricorrente degli indici ed individuazione delle aree di miglioramento.**

**action 5** | monitoraggio degli indici, che comprende le seguenti fasi:

- assistenza alla configurazione e raccolta dati (contabili e finanziari, extra contabili e qualitativi);
- analisi economico-finanziaria e di *forecasting*;
- *reporting* periodico e valutazione finale;
- condivisione e dialogo tramite *repository* documentale.

**action 6** | individuazione delle aree critiche che possono minare la continuità aziendale.



# Reporting

## contenuti

[Riclassificati di bilancio](#)

[Analisi, KPI e scoring](#)

[Verifica di adeguatezza](#)

# Riclassificati di bilancio

La costruzione del reporting periodico, a partire dai dati consuntivi e/o previsionali predisposti dall'Organizzazione, include:

## 1) Riclassificati di bilancio

- Stato patrimoniale finanziario;
- Conto economico a valore aggiunto;
- Rendiconto finanziario (ai sensi dell'OIC).

Stato Patrimonio finanziario		2022	2023	2023 vs 2022	
		valore	valore	valore	%/2022
Abt - Attività a breve termine Nette		117.868	147.807	29.939	125,40%
LI - Liquidità immediata		85.326	110.189	24.863	129,14%
LD - Liquidità differita		23.625	29.013	5.389	122,81%
RD - LA - Liquidità assimilata		8.917	8.605	(312)	96,50%
<b>CCLbt - Capitale Circolante Lordo a breve termine (Working Capital - WC)</b>		<b>117.868</b>	<b>147.807</b>	<b>29.939</b>	<b>125,40%</b>
PC - Pbt - Passività a breve termine		56.884	95.461	38.577	167,82%
<b>CCNbt - Capitale Circolante Netto a breve termine (Net Working Capital - NWC)</b>		<b>60.984</b>	<b>52.346</b>	<b>(8.638)</b>	<b>85,84%</b>
AF - Amlt - Attività a medio lungo termine Nette		27.978	36.968	8.989	132,13%
PF - Pmlt - Passività a medio lungo termine		64.864	57.290	(7.574)	88,32%
CN (o MP) - Mezzi propri		24.098	32.024	7.926	132,89%

ANALISI PER MARGINI					
MS - MARGINE DI TESORERIA (LD+LI-Pbt)		52.067	43.741	(8.326)	84,01%
Acid Test (LI - Pbt)		28.442	14.728	(13.714)	51,78%
CCN - CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (LI+LD+LA-Pbt)		60.984	52.346	(8.638)	85,84%
MS - MARGINE DI STRUTTURA (MP - Amlt)		(3.880)	(4.944)	(1.064)	127,42%
Margine di struttura secondario (MP + Pmlt - Amlt)		60.984	52.346	(8.638)	85,84%

Conto economico a valore aggiunto		2022	2023	2023 vs 2022
			valore	%/2022
Ricavi operativi		565.716	649.725	84.009
+/- Variazione delle rimanenze		-	-	-
- Costi esterni		(310.667)	(356.567)	(45.899)
= Valore aggiunto		<b>255.049</b>	<b>293.158</b>	<b>38.110</b>
inc. % su Ricavi		45,08%	51,82%	
- Costi del personale		(242.920)	(277.153)	(34.233)
= Margine operativo lordo (EBITDA)		<b>12.129</b>	<b>16.005</b>	<b>3.876</b>
inc. % su Ricavi		2,14%	2,83%	
- Ammortamenti e svalutazioni		(9.017)	(6.160)	2.857
= Reddito operativo (EBIT)		<b>3.112</b>	<b>9.845</b>	<b>6.733</b>
inc. % su Ricavi		0,55%	1,74%	
+/- Proventi e oneri finanziari		(1.826)	(1.631)	195
= Reddito ante imposte		<b>1.286</b>	<b>8.214</b>	<b>6.928</b>
inc. % su Ricavi		0,23%	1,45%	
- Imposte		(8.268)	(288)	7.980
= Reddito di esercizio		<b>(6.982)</b>	<b>7.926</b>	<b>14.908</b>
inc. % su Ricavi		-1,23%	1,40%	



# Analisi, KPI e scoring

La costruzione del reporting periodico, a partire dai dati consuntivi e/o previsionali predisposti dall'Organizzazione, include:

## 2) Analisi per margini, indici e flussi

- Indici di Solidità** (capacità dell'organizzazione di perdurare nel tempo, adattandosi alle mutevoli condizioni esterne e interne)
- Indici di Liquidità** (capacità dell'organizzazione di far fronte tempestivamente ed economicamente ai propri impegni)
- Indici di Redditività** (capacità dell'organizzazione di remunerare tutti i fattori produttivi).

## 3) Assegnazione del rating con l'EM-Score

Il rating simula il rating bancario assegnando lo score di riferimento (Basilea) calcolato in base alle classi EM-Score.

EM-SCORE			RATING	DESCRIZIONE
FX	MIN	MAX	CLASSE	
EM>8.15		8,15	AAA	Molto Sicura
7,60<EM<8.14	7,60	8,14	AA+	Molto Sicura
7,30<EM<7,59	7,30	7,59	AA	Sicura
7,00<EM<7,29	7,00	7,29	AA-	Sicura
6,85<EM<6,99	6,85	6,99	A+	Sicura
6,65<EM<6,84	6,65	6,84	A	Sicura
6,40<EM<6,64	6,40	6,64	A-	Sicura
6,25<EM<6,39	6,25	6,39	BBB+	Rischio Moderato
5,85<EM<6,24	5,85	6,24	BBB	Rischio Moderato
5,65<EM<5,84	5,65	5,84	BBB-	Rischio Moderato
5,25<EM<5,64	5,25	5,64	BB+	Rischio Moderato
4,95<EM<5,24	4,95	5,24	BB	Rischio Moderato
4,75<EM<4,94	4,75	4,94	BB-	Rischiosa
4,50<EM<4,74	4,50	4,74	B+	Rischiosa
4,15<EM<4,49	4,15	4,49	B	Rischiosa
3,75<EM<4,14	3,75	4,14	B-	Rischiosa
3,20<EM<3,74	3,20	3,74	CCC+	Rischiosa
2,50<EM<3,19	2,50	3,19	CCC	Rischiosa
1,75<EM<2,49	1,75	2,49	CCC-	Rischiosa
EM<1,75	1,75		D	Insolvente

Analisi per margini, indici e flussi	fx	2023	2022	2023	2024	2025	Analisi dinamica
<b>Analisi per indici</b>							
<b>Solidità</b> (capacità dell'organizzazione di perdurare nel tempo, adattandosi alle mutevoli condizioni esterne e interne)							

Indice di rigidità	AF/ATT	0,20	0,19	0,22	0,51	0,19	Analisi dinamica
AF		36.968	27.978	42.327	1	27.978	
ATT		184.775	145.846	194.654	3	145.846	
<b>Indicatore di flessibilità</b>	CCL/ATT	0,80	0,81	0,78	0,49	0,81	
CCL		147.807	117.868	152.327	1	117.868	
ATT		184.775	145.846	194.654	3	145.846	
<b>Check</b>		Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	
<b>Indice di rischio finanziario</b>	(CN+PF)/PASS	0,48	0,61	0,87	0,57	0,61	
CN		32.024	24.098	50.000	1	24.098	
PF		57.290	64.864	62.827	1	64.864	
PASS		184.775	145.846	130.125	4	145.846	
<b>Indicatore di flessibilità del passivo</b>	PC/PASS	0,52	0,39	0,52	0,43	0,39	
PC		95.461	56.884	67.298	2	56.884	
PASS		184.775	145.846	130.125	4	145.846	



# Verifica di adeguatezza

La costruzione del reporting periodico, a partire dai dati consultivi e/o previsionali predisposti dall'Organizzazione, include:

## Indici del CCII

### Squilibri economici, finanziari e patrimoniali

#### Sostenibilità dei debiti a 12 mesi (comma 4, art. 3 CCII):

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti** da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori scaduti** da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari** che siano **scadute** da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle **esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 (INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate)**.

## Verifica dell'adeguato assetto

Il riepilogo indica eventuali sintomi di crisi emersi nelle diverse sezioni dell'analisi. La presenza di indizi di crisi deve essere oggetto di approfondimento e valutazione da parte della direzione. La verifica sulla presenza di eventuali sintomi di squilibrio economico, finanziario e patrimoniale sui dati dell'ultimo bilancio disponibile ha prodotto i seguenti esiti.

Squilibri economico, finanziario, patrimoniale	esito	note
Segnali di squilibrio economico	ASSENTI	
Segnali di squilibrio finanziario	RIPETUTI	Sono stati rilevati più sintomi di squilibrio finanziario. Verifica nell'apposita sezione
Segnali di squilibrio patrimoniale	RIPETUTI	Sono stati rilevati più sintomi di squilibrio patrimoniale. Verifica nell'apposita sezione.

Sostenibilità dei debiti	esito	note
Verifica indicatori di sostenibilità debiti rilevabili dai dati di bilancio	PARZIALE	E' stato rilevato almeno un indizio di NON sostenibilità finanziaria. Verifica nell'apposita sezione.
Sostenibilità del debito nei prossimi 12 mesi	PIENAMENTE SOSTENIBILE	

E' stato verificato il rispetto delle soglie relative ai segnali di allarme previsti dall'art. 25 novies CCII, il cui superamento comporta l'invito all'imprenditore e

Segnali di allarme	esito	note
Verifica soglie INPS	entro soglia	
Verifica soglie INAIL	entro soglia	
Verifica soglie Agenzia delle Entrate	entro soglia	
Verifica soglie Agente per la Riscossione	entro soglia	
Verifica soglia Debiti per retribuzioni	entro soglia	
Verifica soglia Debiti verso fornitori	entro soglia	
Verifica soglia Debiti verso banche e altri finanziatori	entro soglia	

## Commento in merito all'adeguato assetto

L'azienda risulta in continuità alla luce della rilevata sostenibilità dei debiti a 12 mesi e dell'assenza di segnali di allarme. La segnalazione di criticità in corrispondenza di alcuni degli indicatori standard presenti nel report non è espressiva, nel caso di specie, di squilibrio in essere. In ogni caso l'organio amministrativo si impegna a un costante monitoraggio dello stato di salute aziendale in modo da adottare tempestivamente, se necessarie, le misure ritenute più idonee, conformemente a quanto disposto dal comma 2 dell'art. 2086 c.c. e del D.Lgs. 14/2019.

# Professionisti e contatti

## contenuti

[Professionisti e contatti](#)

# Professionisti

**Cristiano CAVALLARI**

Dottore Commercialista  
Revisore Legale

 [Accedi al profilo Linkedin](#)**Quirino VESCOVO**

Dottore Commercialista  
Revisore Legale

 [Accedi al profilo Linkedin](#)**Martina MANGARI**

Dottore Commercialista

**Roberto CIOLI**

Dottore Commercialista  
Revisore Legale

 [Accedi al profilo Linkedin](#)**Marco CARLUCCIO**  
Esperto contabile [Accedi al profilo Linkedin](#)**Katia IZZO**  
Dottore Commercialista  
e mediatrice [Accedi al profilo Linkedin](#)**Melissa Saracino**  
Dottore Commercialista  
Revisore Legale [Accedi al profilo Linkedin](#)**Gian Marco VITALI**  
Dottore Commercialista [Accedi al profilo Linkedin](#)

Questo documento contiene solo informazioni a carattere generale, i rispettivi redattori e le entità giuridiche ad essi direttamente e/o indirettamente riferibili non forniscono, tramite il presente documento, consulenza o servizi professionali in ambito contabile, aziendale, finanziario, di investimento, legale, fiscale o di altra natura. Questo documento, pertanto, non sostituisce in alcun modo tali consulenze o servizi professionali, né deve essere utilizzata come base per decisioni o azioni che possano influire sulla vostra attività. Prima di prendere qualsiasi decisione o intraprendere qualsiasi azione che possa influire sulla vostra attività, è consigliabile consultare un consulente qualificato. I rispettivi redattori e le entità giuridiche ad essi direttamente e/o indirettamente riferibili non saranno responsabili per eventuali perdite subite da chiunque faccia affidamento su questo documento.