



Camera di Commercio
Lecce

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

**Il Vademecum di Confindustria Lecce
e dell'Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili della Provincia di Lecce**

2025



Camera di Commercio
Lecce

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

**Il Vademecum di Confindustria Lecce
e dell'Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili della Provincia di Lecce**

2025



Il Vademecum è stato realizzato da Confindustria Lecce e dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili della Provincia di Lecce

Advisory Board del Progetto

Antonio Martella (Confindustria Lecce)

Fabio Corvino (Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili della Provincia di Lecce)

Comitato Tecnico del Progetto

Cosimo Marra, Salvatore De Vitis, Simona Marchetti, Grazia Cicirillo, Antonio Intelligente

Redattori:

Testi a cura di: Simona Marchetti, Grazia Cicirillo, Salvatore De Vitis, Antonio Intelligente

Hanno contribuito: Cosimo Marra, Maria Rosaria Polo

Grafica e stampa

Editrice Salentina s.r.l. - Galatina (Le)

Iniziativa realizzata con il contributo della Camera di Commercio di Lecce



Premessa

Valentino Nicoli

Presidente Confindustria

Lecce



Negli ultimi anni il mondo imprenditoriale ha dovuto confrontarsi con sfide sempre più complesse e articolate. L'evoluzione normativa, l'instabilità dei mercati, la crescente digitalizzazione e la necessità di garantire una gestione aziendale sostenibile ed efficiente hanno reso indispensabile un approccio strategico e strutturato da parte delle imprese.

In questo contesto, Confindustria Lecce ha assunto un ruolo centrale nel supportare gli imprenditori locali nell'adattarsi a queste trasformazioni, offrendo strumenti concreti e iniziative mirate per rafforzare la competitività del sistema produttivo territoriale. Attraverso la promozione di politiche industriali orientate alla sostenibilità e all'innovazione, l'Associazione favorisce lo sviluppo di modelli di business responsabili, capaci di coniugare crescita economica e tutela ambientale.

La redazione di questo Vademecum nasce dalla volontà di fornire un punto di riferimento chiaro e operativo per imprenditori e professionisti che, a segui-

to dell'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, si trovano a dover adottare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Non si tratta di un mero adempimento burocratico, bensì di un'opportunità per rafforzare la governance aziendale e garantire una gestione consapevole e resiliente nel tempo.

L'importanza di questi strumenti emerge con forza nel contesto economico attuale, caratterizzato da una ripresa post-pandemica ancora fragile, da pressioni inflazionistiche, dall'imposizione di norme protezionistiche internazionali e da un quadro geopolitico instabile che incidono sulle dinamiche commerciali globali. Le imprese, in particolare le piccole e medie, devono dotarsi di modelli di gestione capaci di prevenire le situazioni di crisi e di garantire la continuità aziendale, tutelando così il lavoro, gli investimenti e il benessere del territorio.

Confindustria Lecce, da sempre impegnata nella promozione di una cultura d'impresa orientata alla crescita sostenibile, ha sviluppato negli anni numerose iniziative a supporto delle aziende locali. Dall'accesso ai finanziamenti europei alle strategie per l'internazionalizzazione, dalla formazione manageriale all'innovazione tecnologica, dalla comunicazione alle relazioni industriali, il nostro lavoro mira a creare un ecosistema proattivo, favorevole alla crescita e alla competitività delle aziende della provincia di Lecce, in sinergia con il Sistema nazionale. Grazie alla collaborazione con istituzioni, università ed enti di ricerca, sindacati, altre associazioni di categoria favoriamo la diffusione delle migliori pratiche gestionali, contribuendo a un tessuto economico più solido e reattivo e a dare vita ad un clima favorevole all'impresa.

In questo scenario, il presente Vademecum si configura come uno strumento essenziale per aiutare gli imprenditori ad affrontare con consapevolezza e preparazione gli obblighi normativi in materia di

adeguati assetti aziendali. La struttura, basata su un approccio pratico, consente di comprendere le principali disposizioni di legge, le best practice per una gestione efficace e le implicazioni operative derivanti dalle nuove regole.

Ringraziamo i professionisti, commercialisti ed avvocati, che hanno contribuito alla realizzazione di questa pubblicazione, apportando la loro esperienza e il loro know-how tecnico. La stretta collaborazione instauratasi con l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Lecce rappresenta una leva strategica cruciale per poter offrire supporto qualificato alle imprese su temi di stringente attualità.

Altresì fondamentale il ruolo della Camera di Commercio di Lecce nel corso dell'intero progetto nell'ambito del quale sono stati organizzati due convegni sulla tematica che hanno riscosso ampia partecipazione di imprenditori, professionisti e consulenti del territorio.

Siamo certi che questo strumento potrà rappresentare un valido alleato per le imprese del nostro territorio, favorendo una maggiore consapevolezza dell'importanza di una gestione aziendale strutturata e orientata alla crescita.



Premessa

Fabio Corvino

Presidente Ordine
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
della Provincia di Lecce



L'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Lecce ha accolto con favore e con spirito costruttivo la proposta di Confindustria Lecce di collaborare insieme per il comune obiettivo di promuovere e sostenere un sistema imprenditoriale innovativo e sostenibile, capace di favorire la crescita economica e sociale del territorio.

Questa sinergia non solo mira a rafforzare il tessuto produttivo locale, ma anche a creare un dialogo fattivo tra imprese e professionisti, fondamentale per affrontare le attuali sfide di mercato, attraverso la promozione di iniziative di divulgazione scientifica su temi di interesse comune, quali la realizzazione di ricerche, corsi, seminari, conferenze, convegni e tavoli di confronto su tematiche in discussione nelle sedi istituzionali.

È, altresì, auspicabile una concreta collaborazione con le imprese del nostro territorio, alla luce della consapevolezza che il ruolo professionale di "consulenti di impresa" dei dottori commercialisti ed esperti contabili sia in continua evoluzione e, allo stesso tempo, basilare per la crescita stessa delle imprese e del territorio: la creazione di valore, garantendo maggiori performance di qualità alle aziende, attraverso l'utilizzo delle opportunità messe in campo, mira a ridurre il gap con il resto del Paese e ad essere sempre più competitivi.

I nuovi dettami normativi alla base del "fare impresa", soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni, richiedono che le aziende siano meglio strutturate, che abbiano una chiara visione di orientamento al futuro e all'esterno, che adottino modelli di sviluppo razionali e informati, al fine di assicurare la continuità aziendale, condizione alla base della perdurabilità dell'istituto impresa, e di monitorare e mitigare i rischi dell'attività gestionale.

L'introduzione dell'obbligo normativo di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili si traduce inevitabilmente in rilevanti impegni di cambiamento strutturale e interno delle singole imprese e si concretizza in un insieme di misure, di procedure e di regole che un'azienda deve adottare, al fine di garantirsi la permanenza sul mercato attraverso una gestione efficiente, trasparente e conforme alle normative vigenti.

È necessario tenere presente che per l'imprenditore realizzare un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai nuovi standard normativi non è un'attività meramente formale, ma è un processo da pianificare che coinvolge tutte le risorse aziendali e che richiede sinergia costante con il mondo professionale di riferimento dell'impresa.

Al sistema impresa è richiesto ex lege l'adozione di un comportamento manageriale nella conduzione dell'impresa indipendentemente dalla dimensione e dalla forma giuridica adottata, conforme e adeguato a ciascuna singola realtà aziendale.

I Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili, per formazione e competenze specifiche, possono contribuire a realizzare dei modelli organizzativi "su misura" che gli imprenditori devono adottare nella conduzione dell'impresa, che pongano al centro di ciascun sistema aziendale l'impresa e il relativo business, trascendendo dalla soggettività di colui, coloro che governano l'istituto.

Le difficoltà nell'implementazione di un adeguato assetto, che trovano origine nella limitata conoscenza degli strumenti giuridici e contabili a disposizione dell'impresa, devono essere interpretate come opportunità per un cambiamento positivo e di sviluppo per il sistema impresa, che trova un naturale interlocutore nel mondo della professione giuridico-contabile, che ha assunto un ruolo inevitabilmente fondamentale nella transizione verso modelli imprenditoriali adeguati nelle strutture organizzative, amministrative e contabili, tali da garantire alle imprese stabilità e competitività nei mercati di riferimento.

Indice

1. Introduzione	7
2. Il perimetro normativo	9
3. La continuità aziendale	12
4. Gli adeguati assetti	15
4.1 L'assetto organizzativo	15
4.2 L'assetto amministrativo - contabile	18
5. Gli strumenti utili alla verifica dell'adeguatezza dell'assetto contabile	21
6. La Check list del CNDCEC: sintesi	23
7. La giurisprudenza sugli adeguati assetti	29
8. Il Codice della crisi e gli adeguati assetti	31
9. Appendice: fonti normative e prassi contabile professionale	35

1. Introduzione

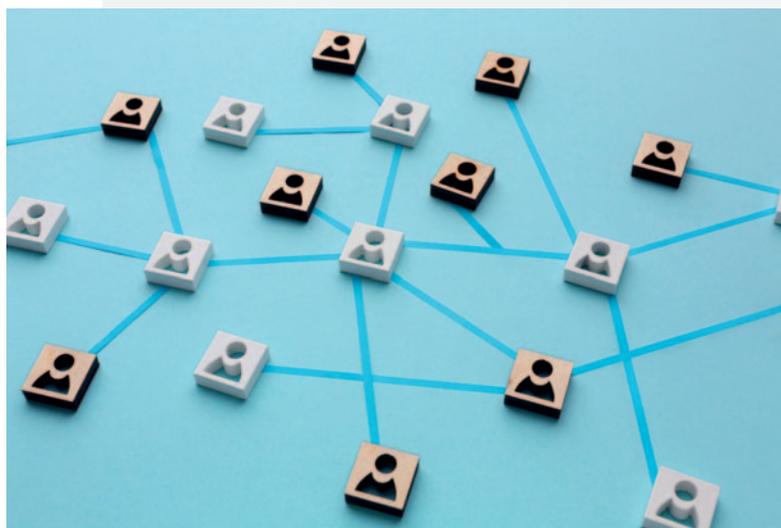
L'attuale contesto normativo impone un cambiamento significativo all'imprenditore nell'implementazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, soprattutto per le piccole e medie imprese. La necessità di una maggiore strutturazione aziendale, di una visione orientata al futuro e all'esterno e l'adozione di modelli di sviluppo razionali e informati rappresentano elementi fondamentali per garantire la continuità aziendale e il monitoraggio dei rischi gestionali. Ogni attività imprenditoriale, infatti, è influenzata da una molteplicità di fattori interni ed esterni, che possono modificare in modo imprevedibile le prospettive di business. In un contesto caratterizzato da continui cambiamenti nei mercati, instabilità geopolitiche e trasformazioni sociali, diventa essenziale disporre di strumenti di gestione in grado di garantire una visione strategica e una reazione tempestiva ai mutamenti dello scenario economico.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono un insieme di misure, procedure e regole finalizzate a garantire la permanenza dell'impresa sul mercato attraverso una gestione efficiente, trasparente e conforme alla normativa vigente. Coadiuvano l'imprenditore nella prevenzione di squilibri patrimoniali o economico-finanziari, contribuendo a salvaguardare la continuità operativa. Il legislatore nel normare l'obbligo degli adeguati assetti consente all'impresa di scegliere autonomamente la struttura organizzativa di cui dotarsi, sulla base della tipologia di attività svolta e della stessa dimensione di impresa. Tale discrezionalità è in parte circoscritta per via del fatto che sono stati definiti gli standard qualitativi minimali che un assetto adeguato deve garantire per salvaguardare la continuità aziendale e per prevenire i segnali di crisi.

In ossequio ad un approccio forward looking un **assetto organizzativo**

è adeguato se consente all'organo amministrativo (o all'imprenditore individuale) "la rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale", così permettendo l'immediata adozione delle misure idonee alla rilevazione e alla composizione delle stesse.

Un **sistema amministrativo** contabile può definirsi adeguato se consente "la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; la produzione di dati attendibili per la formazione dell'informativa societaria".



Sebbene esista un distinguo rilevante nell'implementazione degli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili nelle imprese di maggiori dimensioni e in quelle più piccole, sono tutte chiamate a rivedere il modello gestionale di riferimento.

Mentre per le imprese di maggiori dimensioni, ben strutturate, la visione imprenditoriale ispirata ai principi del forward looking, caratterizzata da processi di budget periodici e da piani industriali pluriennali, è parte di meccanismi organizzativi abituali, e la stessa dinamica finanziaria nella gestione ha assunto una rilevante importanza al pari delle dinamiche economiche e patrimoniali, nelle imprese di piccole e medie dimensioni, il cambiamento organizzativo, necessita di una sorta di "trasformazione culturale" dell'impresa, che coinvolge le risorse umane a tutti i livelli organizzativi.

L'implementazione di questi strumenti richiede non solo personale competente, ma anche un cambiamento culturale che orienti la gestione aziendale verso la tutela del capitale e la creazione di valore nel lungo periodo.

L'obiettivo di questo volume è fornire un'analisi approfondita degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, esplorandone il fondamento normativo, gli strumenti di verifica e l'evoluzione giurisprudenziale. Partendo dal **perimetro normativo** di riferimento, si analizzerà il concetto di continuità aziendale, aspetto cruciale nella prevenzione delle situazioni di crisi. Si passerà poi ad esaminare nel dettaglio gli **adeguati assetti**, con particolare attenzione alla loro declinazione in ambito organizzativo, amministrativo e contabile.

Un focus specifico sarà dedicato agli **strumenti operativi** per la verifica dell'adeguatezza dell'assetto contabile, con un approfondimento sulla **Check list del CNDCEC**, utile per valutare la conformità agli obblighi normativi. L'analisi si estenderà inoltre alla **giurisprudenza**, per comprendere come i tribunali abbiano interpretato e applicato il concetto di adeguati assetti, e al **Codice della crisi d'impresa**, che ha ulteriormente rafforzato la necessità di un'attenta pianificazione e gestione aziendale.

Infine, l'**appendice** raccoglie le principali fonti normative e la prassi contabile professionale, fornendo un utile riferimento per professionisti, imprenditori e studiosi del settore.

Attraverso questo percorso, il Vademecum si propone di offrire una guida pratica e teorica per comprendere e applicare correttamente gli strumenti di governance aziendale, con l'obiettivo di favorire una gestione consapevole e sostenibile dell'impresa.

2. Il perimetro normativo

Come è cambiato l'articolo 2086 del codice civile in seguito alle modifiche?

Tale articolo detta norme specifiche relative agli obblighi degli imprenditori collettivi nell'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Il Codice della crisi inoltre pone anche un'attenzione particolare verso le procedure di allerta e la composizione negoziata della crisi, valorizzando la logica dell'allerta precoce.

L'articolo 2086 c.c. riformato diventa così un punto di connessione cruciale tra la gestione ordinaria dell'impresa e le procedure applicabili in caso di crisi.

La più importante novità riguarda la funzione degli "adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili" indispensabili per la tempestiva rilevazione della crisi e la perdita della continuità aziendale.

Quali sono le imprese obbligate ad istituire assetti e quali sono gli organi responsabili per la predisposizione, valutazione e monitoraggio dell'adeguatezza di tali assetti, in particolare nelle società di capitali rispetto alle società di persone e alle imprese individuali?

Le imprese obbligate ad istituire assetti comprendono tutte le imprese societarie, sia di persone che di capitali, oltre a tutte le imprese collettive non societarie, come ad esempio le associazioni. Questo obbligo è fondamentale per garantire una gestione efficace e controllata delle risorse aziendali e per assicurare che l'impresa operi nel rispetto delle normative vigenti.

L'organo responsabile della predisposizione, valutazione e monitoraggio dell'adeguatezza degli assetti di governance è principalmente l'organo amministrativo.

Nelle società di capitali è necessario individuare una ripartizione di competenze tra i differenti organi societari al fine di garantire che, una volta istituiti, gli assetti risultino adeguati. In base al combinato disposto degli artt. 2381 e 2403 del codice civile:

- gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;
- gli organi delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e al

collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni 6 mesi su: generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensioni e caratteristiche effettuate dalla società o da sue controllate;

- il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e il generale andamento della gestione;
- il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento

Nel caso di un Organo di amministrazione pluripersonale spetterà agli organi delegati la concreta adozione e la cura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile imposto dal novellato art. 2086 c.c., mentre al consiglio di amministrazione, nella sua totalità, spetterà la valutazione costante di tale adeguatezza sulla base delle informazioni ricevute dai delegati. Se si è in presenza di un amministratore unico verrà a mancare il momento valutativo.

Per quanto riguarda le **società di persone**, in mancanza di organi di controllo e di delega, l'intera responsabilità di cura, valutazione e vigilanza ricade sull'organo di amministrazione, sia esso collegiale o monocratico. Nelle imprese individuali, questa responsabilità è assunta totalmente dall'imprenditore stesso, che deve provvedere a garantire che gli assetti siano adeguati ed efficienti.

Quindi, in sintesi, mentre tutte le tipologie di imprese hanno l'obbligo di istituire assetti, la distribuzione delle responsabilità può variare significativamente a seconda della forma giuridica dell'impresa.



La mancata istituzione degli assetti può essere causa di revoca degli amministratori?

Si. Peraltro, in varie pronunce giurisprudenziali, si è ritenuto che, nelle società per azioni e nelle società a responsabilità limitata, la mancata istituzione degli assetti o la loro inadeguatezza, possano costituire anche il presupposto per chiedere al Tribunale il controllo giudiziario sulla gestione della società, quando dalla mancata istituzione degli assetti o dalla loro inadeguatezza possa derivarne un danno alla società.

Gli assetti servono anche a prevenire in parte la crisi e l'insolvenza?

Si. L'art. 3 del Codice della crisi obbliga gli amministratori a orientare gli assetti anche alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi ed alla conseguente, ed altrettanto tempestiva, assunzione delle iniziative idonee al superamento delle difficoltà.

In conclusione, l'attività dell'impresa si deve svolgere necessariamente istituendo gli assetti e seguendo la procedimentalizzazione in essi prevista? Perché?

Si. Si può affermare che la libertà di impresa prevista dall'art. 41 Cost. riguarda la libertà di fare o non fare impresa.

Mentre le modalità con cui si svolge l'attività imprenditoriale non sono più libere, perché si ritiene che l'impresa debba privilegiare la continuità dell'attività, prevenendo tutti i rischi, anche a tutela dei terzi - in particolare creditori e lavoratori- oltre che del mercato in generale.



3. La continuità aziendale

In che modo l'adozione di adeguati assetti organizzativi e di misure specifiche contribuisce a garantire la continuità aziendale nelle piccole e medie imprese, e quali regole procedurali devono essere seguite per monitorare e prevenire situazioni di crisi all'interno di queste aziende?

L'adozione degli assetti e delle misure muove, nell'intento del legislatore, dalla necessità di preservare le condizioni di continuità aziendale, ovvero di consentire di ripristinarle, laddove si versi in situazioni di crisi o di insolvenza, attraverso l'adozione di modelli organizzativi, amministrativo-contabili adeguati alla verifica e al monitoraggio costante degli equilibri gestionali (economico-finanziario-patrimoniale), in un'ottica non solo di misurazione a posteriori degli andamenti dell'impresa (bilancio di esercizio), ma soprattutto in chiave strategica e previsionale (budget, piani industriali), con alla base un'adeguata e consapevole struttura organizzativa.

Il legislatore nel richiedere all'impresa di dotarsi di adeguati assetti (misure per l'imprenditore individuale) non ha dato alcuna definizione di continuità aziendale, né ha dato prescrizioni in merito al suo accertamento.

Posto che la continuità aziendale è assimilabile al concetto di permanenza dell'impresa sul mercato sono gli studi economico-aziendali a darne contenuto, identificandola nell'attitudine dell'impresa ad operare in situazioni di normale funzionamento, in una prospettiva temporale di almeno un esercizio.

L'impresa opera in condizioni di normale funzionamento, allorquando è capace di realizzare, attraverso lo svolgimento dell'attività caratteristica, flussi economico-finanziari idonei a dare compiutezza al proprio ciclo produttivo e a far fronte regolarmente alle obbligazioni aziendali.

Occorre riflettere sul fatto che l'impresa per mantenere la propria stabilità sul mercato, nonché per avere la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato (globalizzazione, trasformazione digitale, innovazione tecnologica) deve preservare la sua continuità, attuando una serie di comportamenti, che non prescindano dalle seguenti considerazioni:

- analizzare il contenuto dei prospetti contabili, in particolar modo dello Stato Patrimoniale solo una volta all'anno, in prossimità della formazione del bilancio di esercizio, è una prassi amministrativa che non consente di preservare la continuità aziendale, poi-



ché non permettendo un effettivo e continuo monitoraggio della situazione finanziaria, rende l'azienda particolarmente vulnerabile nella salvaguardia della sua continuità;

- pianificare le attività aziendali, monitorare i risultati rispetto agli obiettivi prefissati e analizzare le cause degli scostamenti sono azioni di gestione volte alla verifica e alla salvaguardia della continuità aziendale.

Quali sono gli standard qualitativi minimali che un assetto adeguato deve garantire per prevenire i segnali di crisi, e in che modo il ruolo degli adeguati assetti organizzativi contribuisce a garantire la continuità aziendale, considerando anche le misure specifiche che gli imprenditori devono adottare per monitorare e prevenire situazioni di crisi, nonché le difficoltà che possono sorgere nella preservazione della continuità aziendale in assenza di tali assetti?

Il modello adottato è adeguato se consente:

- di rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario;
- di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi;
- di evidenziare l'esistenza di scaduti rilevanti relativi all'esposizioni verso dipendenti, fornitori, banche, altri intermediari finanziari, e creditori pubblici qualificati, oltre il superamento degli affidamenti in qualunque forma concessi;
- di 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 (art. 13, comma 2 CCI).

Il concetto di continuità aziendale (o going concern) si riferisce alla capacità di un'azienda di continuare a operare nel prevedibile futuro senza significative interruzioni o rischi di cessazione. In termini pratici, implica che l'azienda abbia le risorse e le condizioni necessarie per far fronte ai propri impegni finanziari, operativi e strategici per almeno i 12 mesi successivi.

Elementi chiave della continuità aziendale:

1. Sostenibilità finanziaria: L'azienda deve essere in grado di generare o reperire risorse economiche sufficienti a coprire le spese correnti e gli obblighi finanziari.

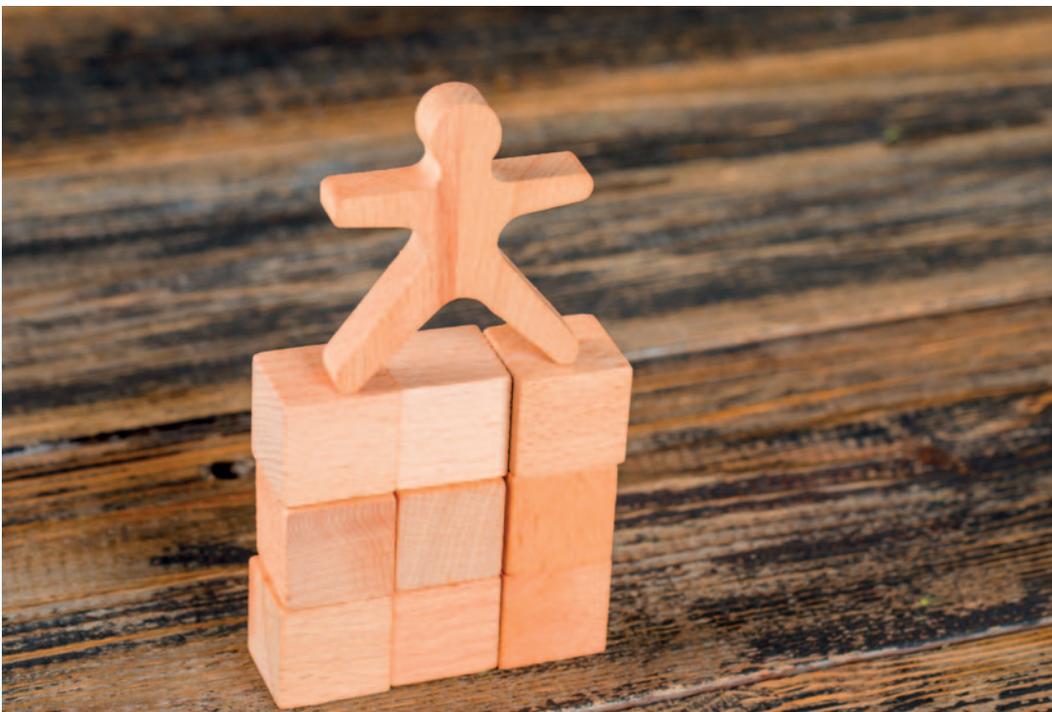
2. Prospettive operative: L'attività deve avere mercati di sbocco, domanda per i prodotti o servizi offerti e capacità di mantenere una strut-

tura organizzativa adeguata.

3. **Gestione dei rischi:** L'azienda deve essere in grado di identificare, valutare e gestire i rischi che potrebbero compromettere la continuità operativa.

Qual è il modus operandi, che rende difficoltosa per l'impresa la preservazione della continuità aziendale e la salvaguardia degli equilibri gestionali in assenza di adeguati assetti o di misure idonee a salvaguardare la continuità aziendale?

Il modello imprenditoriale improntato solo sul monitoraggio dei dati consuntivi, attraverso la formazione del bilancio di esercizio, l'assenza di pianificazione e monitoraggio della dinamica finanziaria, nonché l'assenza di analisi degli scostamenti dei consuntivi rispetto ai valori pianificati, con approfondimento delle cause e conseguente revisione dell'attività di pianificazione pone l'impresa in condizioni di fragilità rispetto ai cambiamenti di mercato e la espone a situazioni di rischio che possono potenzialmente compromettere la continuità aziendale e, quindi, la permanenza dell'impresa sul mercato.



4. Gli "adeguati assetti"

4.1 L'assetto organizzativo

Quali sono le definizioni, le caratteristiche e le forme di assetto organizzativo più efficaci per le aziende, e in che modo queste contribuiscono all'efficacia e alla responsabilità nella gestione aziendale?

Il concetto di assetto organizzativo può quindi ricondursi a un sistema di funzioni, poteri, deleghe, mappatura dei rischi, processi decisionali e procedure di controllo, che regolino in maniera chiara compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione sociale, per assicurare la continuità aziendale.

Gli adeguati assetti organizzativi si riferiscono a strutture e pratiche che le aziende devono implementare per garantire un funzionamento efficace e responsabile. Questi assetti sono fondamentali per la gestione e il controllo delle attività aziendali e per la prevenzione di crisi. Le forme di struttura organizzativa più efficaci includono la struttura funzionale, divisionale e matriciale. L'efficacia può essere valutata attraverso indicatori come la chiarezza dei ruoli, la rapidità nella presa di decisioni, la soddisfazione dei dipendenti e la capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato.

In che modo un processo decisionale ben strutturato influisce sull'agilità aziendale e quali sono i criteri per considerare un assetto organizzativo adeguato?

Un processo decisionale ben strutturato migliora l'agilità aziendale consentendo decisioni rapide e informate. Tuttavia, ostacoli come la mancanza di chiarezza nei ruoli, la comunicazione inadeguata e i ritardi nella raccolta delle informazioni possono compromettere l'efficacia del processo decisionale.

L'assetto organizzativo è considerato adeguato se permette all'azienda di prevedere, evitare e reagire tempestivamente a tutti i rischi che potrebbero compromettere la sua continuità.

Un assetto adeguato produce un flusso di informazioni di qualità, orientate al futuro e focalizzate sugli aspetti più critici. Queste informazioni sono essenziali per stimare la probabilità di eventi futuri e per supportare decisioni strategiche.

Informazioni chiare, rilevanti e orientate al futuro rappresentano il cuore del processo.

In che modo gli imprenditori possono identificare e affrontare i diversi tipi di rischi, per garantire la stabilità e la continuità delle loro aziende, e quali misure specifiche possono adottare per monitorare efficacemente la gestione aziendale e adeguare le loro strutture organizzative in risposta ai vari rischi identificati, assicurando così un flusso di informazioni di qualità e tempestivo per prendere decisioni strategiche?

È fondamentale che gli amministratori rispettino un dovere generale di condotta, confrontandosi costantemente con le normative vigenti. L'imprenditore deve partire da un'analisi approfondita dei rischi. Sebbene ciascuno sia libero di intraprendere scelte rischiose, queste oggi devono essere attentamente valutate e misurate.

È necessario mappare tutti i rischi che possono coinvolgere l'azienda, non limitandosi soltanto a quelli legati a una crisi economica.

Tra i principali rischi da considerare vi sono:

- Rischi ambientali
- Rischi legati alla sicurezza e alla salute dei lavoratori
- Rischi legati al mercato e alla liquidità
- Rischi operativi.

È essenziale creare una mappa dei rischi e definire assetti organizzativi adeguati per mitigare tali rischi. Tuttavia, un aspetto cruciale da non trascurare è il monitoraggio.

Anche il miglior assetto organizzativo diventa inefficace se non viene accompagnato da un monitoraggio continuo e costante. È fondamentale raccogliere e analizzare dati in modo periodico, con una frequenza proporzionale al livello di rischio. Questo processo permette all'imprenditore di identificare eventuali criticità e di intervenire tempestivamente per correggere la rotta.

Non è sufficiente fare previsioni a 12 mesi e verificare a posteriori, cosa è accaduto.

È fondamentale pianificare e monitorare periodicamente – con cadenza mensile o trimestrale – i risultati intermedi per identificare eventuali scostamenti e adottare tempestivamente le necessarie correzioni.

Solo attraverso interventi proporzionati è possibile tutelare le responsabilità dell'imprenditore nel caso in cui i risultati non siano quelli attesi.

Le strategie per migliorare la gestione dei rischi includono la formazione del personale, un approccio proattivo nella valutazione dei rischi e l'implementazione di piani di mitigazione specifici che affrontano rischi potenziali in modo diretto.

Una cultura aziendale che promuove la consapevolezza del rischio e la comunicazione aperta migliora la capacità dell'azienda di affrontare e mitigare i rischi, incoraggiando i



dipendenti a segnalare problemi e a contribuire attivamente alla gestione dei rischi.

Procedure come la valutazione sistematica dei rischi e la formazione del personale sono fondamentali. L'analisi dei rischi fornisce informazioni critiche che influenzano le decisioni strategiche, aiutando a identificare minacce e opportunità.

Perché è fondamentale avere chiarezza sulle responsabilità amministrative e come questa chiarezza, insieme alla trasparenza nelle decisioni aziendali, contribuisce a rafforzare la fiducia degli stakeholder?

La chiarezza sulle responsabilità riduce conflitti e ambiguità, migliorando l'efficienza operativa. La trasparenza nelle operazioni favorisce un ambiente di fiducia, portando a relazioni più solide con gli stakeholder. La chiarezza nelle responsabilità migliora il funzionamento del team, promuovendo efficienza e collaborazione. La trasparenza nelle decisioni aziendali aumenta la fiducia dei dipendenti e degli stakeholder, contribuendo a un ambiente di lavoro positivo.

Quali sfide devono affrontare le aziende per garantire la conformità alle normative in continua evoluzione e quali misure possono adottare per rimanere aggiornate, assicurando al contempo che tali conformità influenzino positivamente la loro pianificazione aziendale?

Le aziende devono affrontare sfide come la complessità delle normative, cambiamenti frequenti nella legislazione, e risorse limitate per garantire la conformità, che possono rappresentare un ostacolo significativo nella gestione delle proprie operazioni.

Le aziende possono mantenere gli assetti organizzativi aggiornati rispetto alle normative in evoluzione implementando sistemi di monitoraggio delle normative e formazione continua per il personale sui cambiamenti normativi e requisiti legali.

I processi decisionali devono essere chiari, documentati e includere passaggi definiti come l'analisi delle informazioni, la valutazione delle alternative e la registrazione delle decisioni. Un processo chiaro assegna responsabilità specifiche agli amministratori, migliorando la trasparenza e la rendicontazione delle decisioni.

In che modo la proporzionalità e la coerenza degli assetti organizzativi influenzano la capacità di un'azienda di mantenere un equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, e perché sono importanti per la sostenibilità a lungo termine dell'impresa?

La sopravvivenza di un'azienda dipende dal mantenimento di un equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. È fondamentale implementare un sistema che consenta di monitorare e gestire questi aspetti in modo orientato al futuro, superando una visione esclusivamente basata sul passato.

La valutazione dell'adeguatezza di un assetto organizzativo deve considerare:

1. Proporzionalità: La complessità del sistema di controllo deve essere proporzionata alla dimensione dell'azienda.

2. Coerenza: Le informazioni monitorate devono essere rilevanti rispetto alla natura e al tipo di attività dell'azienda.

Nell'implementazione dell'assetto organizzativo quali indicatori e informazioni specifiche devono essere monitorati dagli imprenditori per garantire la sostenibilità finanziaria e la continuità aziendale, secondo le disposizioni dell'articolo 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'articolo 2086 del codice civile?

Gli assetti organizzativi devono produrre dati chiari e affidabili per rilevare tempestivamente eventuali squilibri patrimoniali, economici o finanziari, tenendo conto della natura e delle caratteristiche specifiche dell'attività imprenditoriale.

L'imprenditore ha il compito di individuare gli indicatori e le informazioni necessarie per evidenziare potenziali squilibri, consentendo così interventi tempestivi.

Tra le priorità, è fondamentale verificare la sostenibilità dei debiti e valutare le prospettive di continuità aziendale per i 12 mesi successivi.

4.2 L'assetto amministrativo-contabile

Cosa si intende per assetto amministrativo e qual è lo scopo degli adeguati assetti amministrativi?

Per **assetto amministrativo** si intende l'insieme di procedure e processi interni finalizzati ad assicurare un corretto ed ordinato svolgimento dell'attività aziendale e delle fasi di cui è composta.

Un adeguato assetto amministrativo è essenziale per garantire un processo decisionale efficace e un'operatività gestionale basata su pianificazione, programmazione e controllo. L'imprenditore ha la responsabilità di gestire l'azienda con professionalità e di coordinare le attività economiche, avvalendosi di un'organizzazione e di un sistema contabile appropriati. È fondamentale che chi ricopre il ruolo di imprenditore, o di decisore in generale, sia in grado di rispondere delle proprie scelte, ma anche di avere le condizioni necessarie per prendere decisioni informate.

Qual è il ruolo degli assetti amministrativi nell'assicurare un'efficace gestione e controllo delle operazioni aziendali?

Gli adeguati assetti amministrativi sono fondamentali per garantire un'efficace gestione e controllo delle operazioni aziendali. Questi assetti si concentrano sulla pianificazione, programmazione e controllo delle attività aziendali.

Cosa si intende per assetto contabile e quali sono le finalità che questi assetti devono perseguire per garantire una gestione aziendale efficace e responsabile?

L'assetto contabile è l'insieme delle procedure e delle prassi operative

dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di un'informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa. Lo stesso fa parte degli assetti amministrativi istituiti per una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa.

Lo scopo è quello di verificare l'esistenza delle prospettive di continuità aziendale sia nell'interesse dell'imprenditore che di tutti i soggetti economici che interagiscono con l'impresa (dipendenti, fornitori, clienti, finanziatori, ecc.). Gli assetti contabili devono, pertanto, consentire di:

- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta;
- b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di crisi;
- 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 (art. 13, comma 2 CCI);
- d) verificare l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie verso i creditori pubblici qualificati.



Di quali strumenti si deve dotare l'impresa per poter soddisfare l'esigenza della adeguatezza dell'assetto contabile?

Tenendo sempre presente il principio di proporzionalità, ovvero in relazione alla natura dell'attività esercitata e alle dimensioni dell'impresa, è necessario attivare strumenti di gestione contabili quali:

- business plan pluriennali;
- budget economici, patrimoniale e finanziari, su base annuale e mensile;
- bilanci gestionali periodici che prevedano il reporting e analisi degli scostamenti e l'analisi di bilancio diagnostica finalizzata alla emersione di situazioni di crisi e la predisposizione di Key Performance Indicator necessari per misurare i progressi fatti dall'azienda nel raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- rendiconti finanziari al fine di valutare la posizione finanziaria netta.

Quando un assetto contabile è ritenuto adeguato e quando invece non è adeguato?

Non esiste un criterio per parametrare l'adeguatezza dell'assetto, si deve avere riguardo alla natura e alle dimensioni dell'impresa considerando il profilo dimensionale della stessa. Tuttavia, in linea di principio un assetto contabile è adeguato se garantisce:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione

e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;

- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.

Non esistendo una previsione normativa per stabilire quando un assetto contabile è adeguato la giurisprudenza delle sezioni specializzate in materia di impresa, in via di formazione (Tribunale di Cagliari, Tribunale di Catanzaro, Tribunale di Roma, Tribunale di Catania) allo stato ritiene che un assetto contabile non sia adeguato quando:

- la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
- non viene istituita una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti;
- l'analisi di bilancio risulta unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione e non alla verifica dei presupposti di continuità aziendale;
- non vengono adottati sistemi adeguati ad effettuare un'analisi dei dati di bilancio utile per la verifica della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della società, né uno strumento per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario, quale il rendiconto finanziario;
- assenza di strumenti di reporting.

Qual è l'importanza di sviluppare piani a lungo e breve termine per le aziende, e in che modo questi piani possono garantire la flessibilità necessaria per adattarsi ai cambiamenti del mercato, considerando anche come le azioni operative derivanti dai piani industriali a lungo termine si integrano con le attività di controllo e quali vantaggi comporta avere procedure di controllo ben definite?

I piani a lungo termine forniscono una direzione strategica, mentre quelli a breve termine traducono queste strategie in azioni concrete. Le aziende possono garantire flessibilità attraverso revisioni periodiche dei piani.

I piani industriali a lungo termine forniscono una visione strategica e orientano le risorse verso obiettivi specifici, migliorando la competitività. Le strategie possono essere tradotte in azioni operative attraverso obiettivi misurabili, assegnazione di compiti e piani operativi dettagliati.

I piani operativi definiscono azioni specifiche per raggiungere obiettivi strategici, mentre le attività di controllo monitorano l'avanzamento. Avere attività di controllo ben definite aumenta la probabilità di successo, consentendo modifiche rapide in caso di scostamenti.

5

Gli strumenti utili alla verifica dell'adeguatezza dell'assetto contabile

Cosa si intende per attività di reporting e qual è il ruolo del reporting nell'informare i dirigenti sulle performance aziendali e come si può implementare un sistema di reporting efficace?

L'attività di reporting si sostanzia nel processo di raccolta, analisi e presentazione delle informazioni finanziarie relative alle attività aziendali. Essa permette di monitorare le performance aziendali, identificare eventuali deviazioni rispetto al budget e prendere decisioni informate. Il reporting fornisce ai dirigenti una sintesi dei dati rilevanti sulle performance aziendali, supportando il processo decisionale informato e l'identificazione di aree che necessitano di attenzione o miglioramenti. Un sistema di reporting efficace può essere realizzato integrando software appropriati che automatizzano la raccolta e l'analisi dei dati, stabilendo procedure per la revisione e validazione delle informazioni, e definendo scadenze regolari per il reporting.

Quali sono i benefici di un sistema di reporting efficace? Come vengono garantiti tempestività e accuratezza delle informazioni nel reporting?

Un sistema di reporting efficace migliora la gestione delle risorse fornendo dati tempestivi e accurati, facilitando decisioni informate e ottimizzazione delle operazioni aziendali, contribuendo così alla trasparenza e all'efficacia del processo decisionale.

Le aziende possono garantire che le informazioni siano tempestive e accurate implementando processi di raccolta dati ben definiti e sistemi di controllo qualitativo delle informazioni prima della diffusione.

Quali sono i principali indicatori di performance per il controllo delle attività aziendali e come può essere implementato un sistema di controllo efficace?

I principali indicatori di performance includono il ritorno sugli investimenti (ROI), la soddisfazione del cliente, il tasso di produttività, e il rispetto dei budget, che consentono il monitoraggio dell'efficacia delle operazioni aziendali. Un sistema di controllo efficace può essere implementato attraverso report regolari e audit interni, garantendo una revisione continua delle performance aziendali.

Quali strumenti di monitoraggio possono essere utilizzati per valutare l'efficacia delle attività aziendali e come si possono correggere gli scostamenti?

Gli strumenti di monitoraggio possono includere bilanci mensili, report

di performance, indicatori chiave di performance (KPI), audit interni e software di gestione delle performance che forniscono analisi in tempo reale dei dati aziendali. Monitorando regolarmente i progressi rispetto agli obiettivi e utilizzando indicatori di performance, è possibile identificare scostamenti. Procedure di feedback rapido che coinvolgono riunioni periodiche di revisione e relazioni intermedie possono contribuire a implementare correttivi in tempo reale.

Cosa si intende per piano di tesoreria, flussi di cassa e PFN (posizione finanziaria netta)?

Il piano di tesoreria è un **documento finanziario previsionale** che elenca tutte le entrate e uscite di tesoreria previste da un'azienda. La **tesoreria di un'azienda** designa nel suo insieme il denaro di cui un'azienda dispone in cassa e nei suoi diversi conti bancari: una **gestione di tesoreria** adeguata rappresenta un importante fattore di successo per ogni azienda. Il piano di tesoreria presenta l'interezza dei **flussi di denaro** con cui una società avrà a che fare nel corso della propria attività.

Per **flusso di cassa** intendiamo i continui movimenti di denaro in entrata e in uscita che interessano la cassa di un'azienda nel corso di un determinato periodo. Conosciuto anche come cash flow, il flusso di cassa per definizione è un parametro che permette di analizzare l'andamento degli affari in relazione alla liquidità.

La **PFN** si può definire come la differenza tra il totale dei debiti finanziari aziendali (a prescindere dalla loro scadenza) e le attività liquide (cassa, c/c attivi, titoli negoziabili e crediti finanziari).

È utile redigere Bilanci intermedi e infrannuali?

Al fine della attività di monitoraggio e verifica dell'esistenza delle condizioni di continuità aziendale è indispensabile redigere bilanci intermedi poiché sono gli strumenti deputati a tale verifica.

Un Bilancio Infrannuale o Intermedio secondo il **Principio 30 dell'OIC** «ha l'obiettivo di informare il pubblico circa l'evoluzione della gestione aziendale in corso d'esercizio, sia per gli aspetti patrimoniali sia per quelli reddituali, e risponde all'esigenza dei mercati finanziari di avere a disposizione informazioni contabili con frequenza maggiore rispetto al tradizionale periodo annuale».

Perché è utile l'analisi di bilancio? E a cosa serve?

L'analisi di bilancio consente di una valutazione quantitativa sullo stato di salute generale dell'impresa e sulle singole dinamiche aziendali. Questa valutazione serve a valutare:

- l'equilibrio finanziario che va a verificare quanto un'impresa è in grado di far fronte tempestivamente e in modo economico agli impegni finanziari della gestione aziendale;
- l'equilibrio reddituale che va a verificare quanto un'impresa è in grado di produrre reddito tale da remunerare tutti i fattori produttivi impiegati;
- l'equilibrio patrimoniale che va a verificare la relazione che c'è tra capitale proprio e capitale di debito che deriva dalle strategie finanziarie messe in atto dall'impresa.

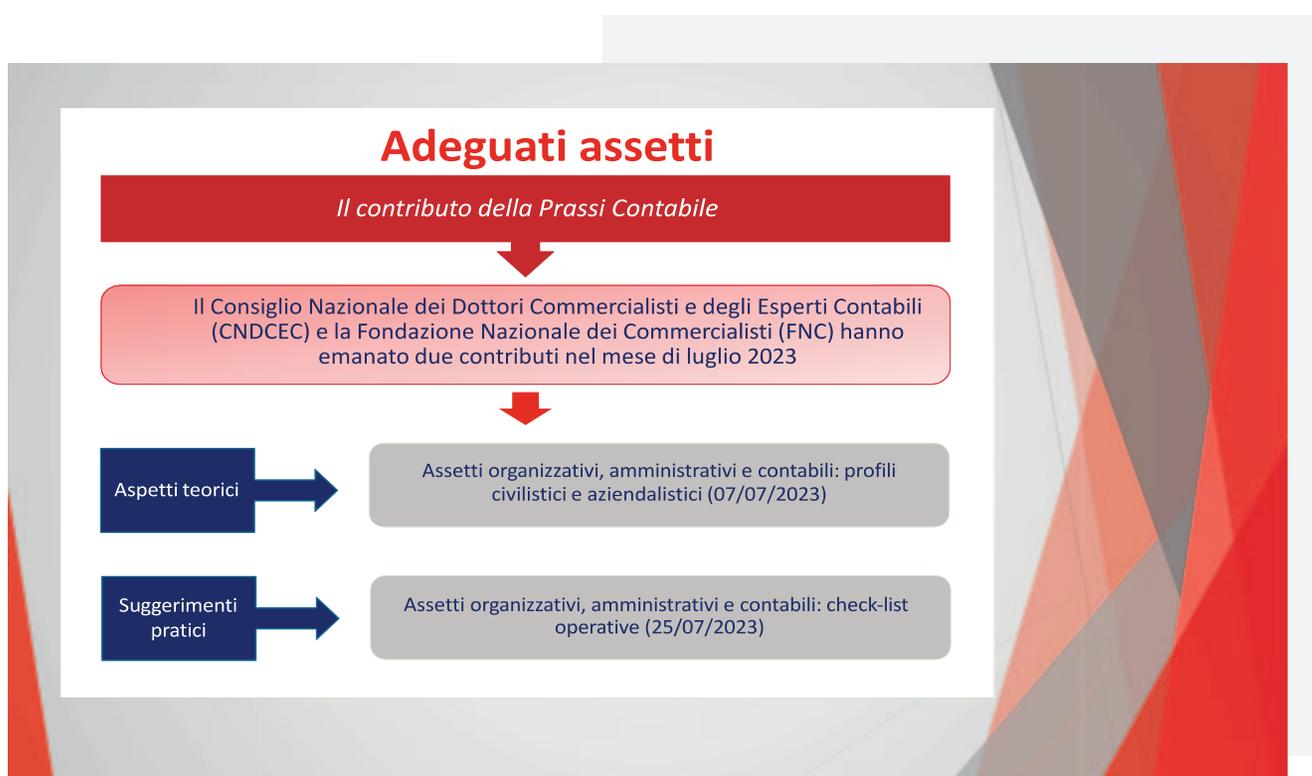
6. La Check list del CNDCEC: sintesi

La prassi contabile nazionale può essere d'ausilio all'imprenditore nell'implementazione degli adeguati assetti? Se sì, quali sono i documenti di riferimento?

Sul delicato tema degli adeguati assetti aziendali è intervenuto il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, unitamente alla Fondazione nazionale di ricerca dei commercialisti, offrendo due elaborati che costituiscono un importante punto di riferimento per i professionisti e per tutti coloro interessati alla concreta applicazione di tale normativa:

- il Documento di ricerca emanato il 07.07.23 dal Cndcec in tema di "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici"
- il Documento di ricerca emanato il 25.07.23 dal Cndcec in tema di "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check list operative".

La combinata lettura di tali documenti fornisce preziose indicazioni e strumenti operativi che consentono di facilitare l'indagine - ex ante -



sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Cosa contiene il Documento di ricerca CNDCEC del 25.07.23 in tema di "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check list operative"?

Il documento, dal taglio estremamente pratico, identifica alcuni strumenti operativi di supporto all'imprenditore, all'organo di controllo ed al professionista nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti, in ordine alla quale la normativa non fornisce elementi sufficientemente esaustivi.

Tale analisi, ad ogni modo, dovrà essere svolta avendo riguardo alle caratteristiche dell'impresa, alla sua natura, alle sue dimensioni, al settore di riferimento, all'attività esercitata.

Cosa si intende per modelli di business e modelli gestionali?

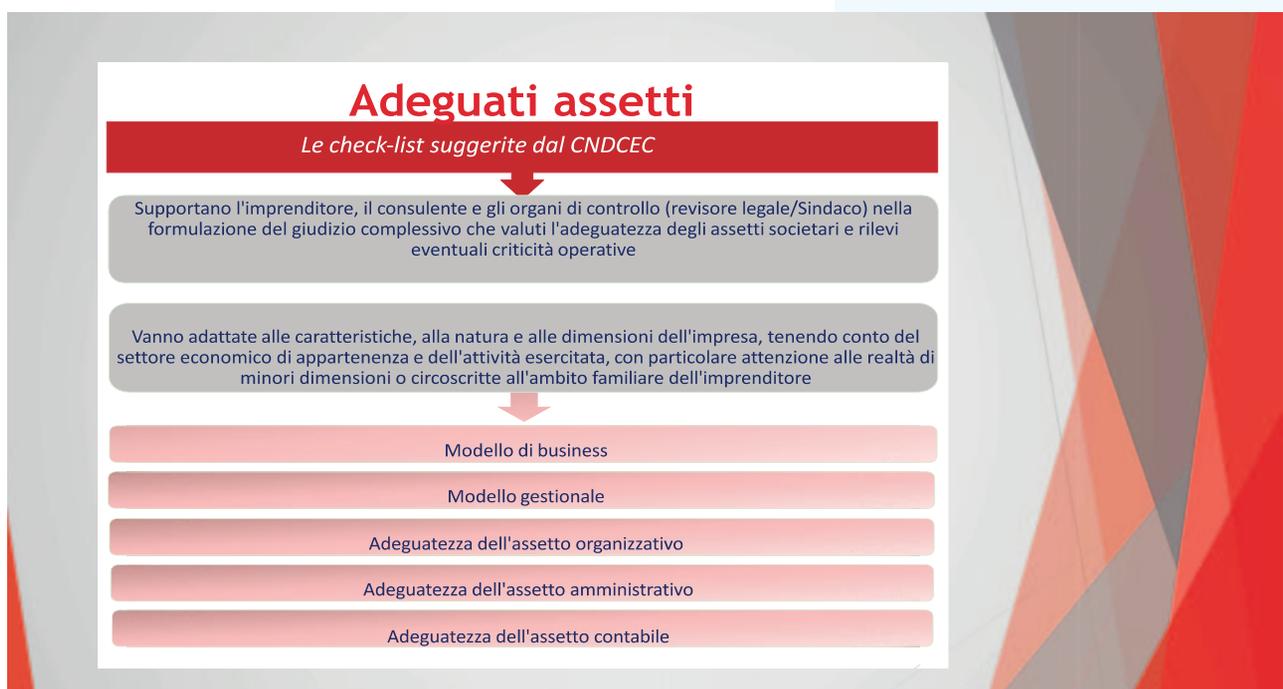
Nel contesto degli assetti organizzativi, i «**modelli di business**» e i «**modelli gestionali**» sono definiti come segue:

1. Modello di Business:

- Viene descritto come un insieme di assunzioni fondamentali che definisce per cosa l'impresa è pagata, includendo fattori come l'identificazione dei clienti, il posizionamento nei confronti dei competitor, le dinamiche tecnologiche e le peculiarità dell'impresa stessa.
- Esso rappresenta quindi la continuità aziendale in una prospettiva prospettica e si riferisce all'analisi del contesto strategico, della mission e della vision dell'impresa.

2. Modello Gestionale:

- Serve a tradurre in operatività le indicazioni fornite dal modello di business. Esso include la definizione di «regole di condotta»



per l'attività gestionale che devono essere formalizzate in processi e procedure che l'impresa adotta.

- Fondamentale è anche la predisposizione di strumenti di analisi per monitorare e gestire i fatti aziendali, comprendendo sistemi gestionali (ERP), strumenti per l'analisi di bilancio e business intelligence, che supportano l'efficacia del modello operativo.

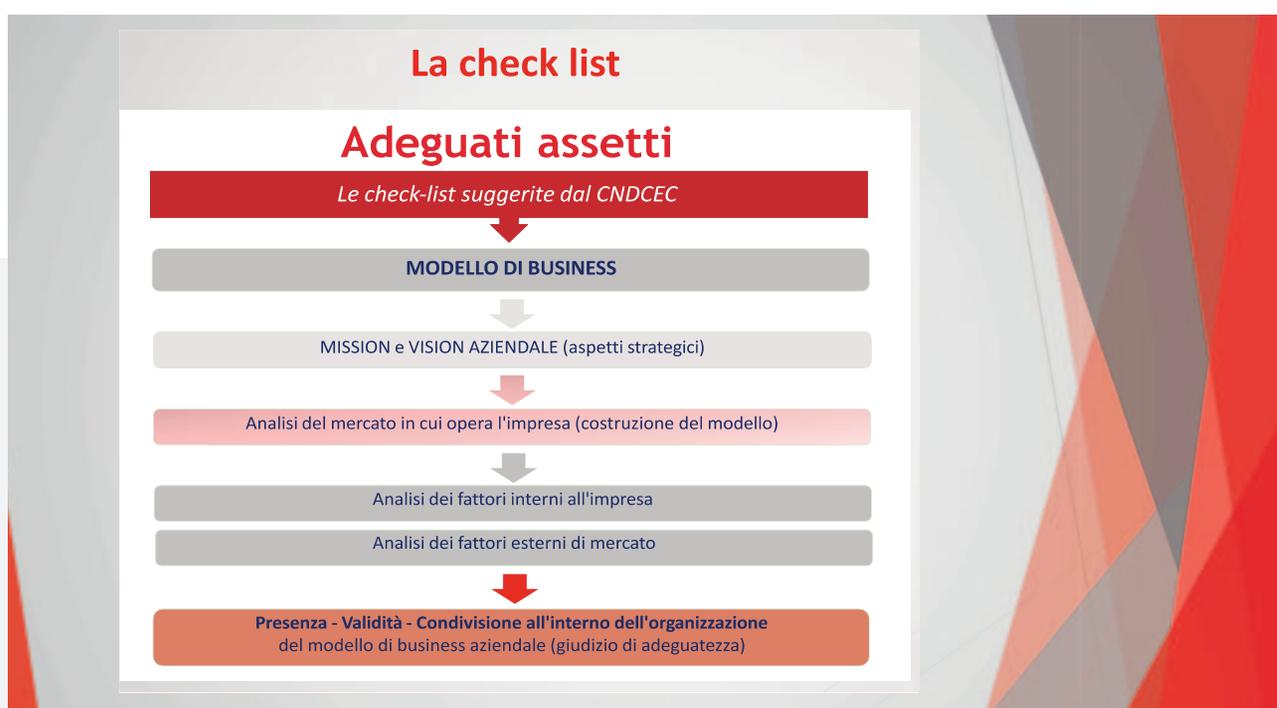
Questi due modelli sono intimamente correlati, in quanto il modello di business stabilisce le basi strategiche, mentre il modello gestionale traduce tali basi in pratiche operative concrete.

Cosa riguarda il modello di Business?

In particolare, l'analisi del modello di business – ovvero gli obiettivi dell'impresa e la sua dimensione strategica – vengono considerati imprescindibili sia per inquadrare “la natura e dimensione dell'impresa”, che per indagare la continuità aziendale in un'ottica prospettica.

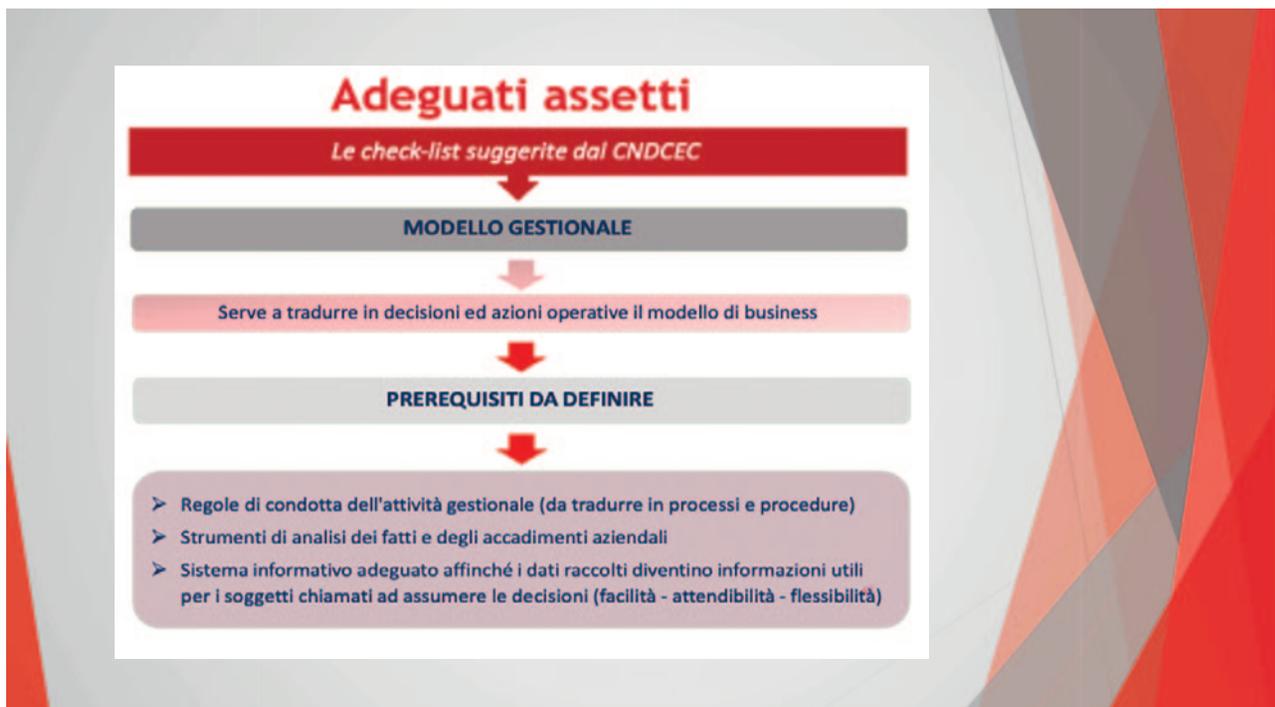
La Check-List propone di esaminare:

- se l'impresa ha definito una propria Vision e una propria Mission;
- se il modello di business sia stato strutturato e formalizzato;
- e se il medesimo sia stato comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione;
- la presenza di analisi tipo Swot per individuare minacce e opportunità, punti di forza e debolezza;
- l'esistenza di un sistema di obiettivi formalizzati e di un piano strategico coerente con gli stessi.



Cosa si intende per valutazione del modello gestionale?

Il modello gestionale è ciò che serve per trasformare in operatività quanto indicato nel modello di business.



Sotto questo profilo, viene assegnata fondamentale importanza all'analisi del sistema informativo aziendale, e alla sua idoneità a supportare l'operatività aziendale nel rispetto del modello di business.

Ai fini dell'adeguatezza richiesta, regole e strumenti non sono sufficienti se non supportate da un sistema informativo che sia:

- capace di diffondere in modo puntuale e tempestivo le informazioni che fungono da collante per l'intera struttura organizzativa (marketing, produzione, finanza, ecc.), ad ogni livello gerarchico;
- idoneo a trasformare i dati raccolti, in informazioni utili per i soggetti decisori;
- funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa.



Cosa si intende per adeguato assetto organizzativo? Quali sono i principali requisiti che un'organizzazione deve soddisfare secondo l'art. 2086 del codice civile per essere considerata adeguata?

Per valutare l'adeguatezza richiesta dall'articolo 2086 del codice civile, è necessario innanzitutto verificare la presenza di un organigramma, un funzionigramma, un elenco delle mansioni e delle norme procedurali. Successivamente, è utile esaminare il modello organizzativo scelto, che può essere di tipo gerarchico-piramidale o orizzontale, prestando attenzione al coordinamento fra le diverse unità e componenti e allo stile di leadership, che può essere sia autoritario che partecipativo.

I requisiti da considerare includono:

1. Un sistema di funzioni e un organigramma, composto da direttive e procedure che garantiscano che il potere decisionale sia conferito e esercitato a livelli appropriati di competenza e responsabilità.
2. Procedure di controllo adeguate.
3. Flussi informativi affidabili ed efficaci tra i vari organi e aree funzionali dell'azienda.

Inoltre, è importante considerare i "sistemi operativi" che promuovono l'integrazione tra diverse attività aziendali, quali:

- sistemi di pianificazione, programmazione e controllo;
- gestione delle risorse umane;
- gestione del rischio.

Infine, un aspetto cruciale è l'implementazione di modelli di organizzazione e gestione (MOG) in linea con quanto previsto dal d.lgs. 231/2001. Un assetto organizzativo può pertanto definirsi adeguato quando presenta i suddetti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale.



Cosa si intende per adeguato assetto amministrativo?

Le Check-list proposte dal Cndcec sono finalizzate a valutare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo attraverso l'analisi del modello di gestione e controllo, al fine di garantire un processo decisionale e un'operatività gestionale improntati alla pianificazione, programmazione e controllo, attraverso l'esame della struttura degli organi societari e del sistema di controllo interno con riferimento anche ai rapporti con parti correlate e in tema di antiriciclaggio.

Cosa si intende per adeguati assetti contabili?

È necessario che le imprese si dotino di strumenti contabili, a consuntivo e a preventivo, idonei sia a fornire informazioni utili per l'assunzione di scelte gestionali consapevoli, che a segnalare tempestivamente situazioni non solo di crisi o pre-crisi, ma anche di semplice squilibrio economico, patrimoniale e finanziario.



7

La giurisprudenza sugli adeguati assetti

L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili rappresenta ormai un tema di particolare rilevanza, anche (e soprattutto) con riferimento al controllo ex art. 2409 c.c.. Ed inverso, la mancanza o l'inadeguatezza degli assetti può determinare la revoca giudiziale dell'organo amministrativo e/o dell'organo di controllo, qualora esistente.

Di seguito, si riporta un compendio di pronunce con le relative massime sul tema in oggetto.

Tribunale Cagliari, 19 Gennaio 2022. Pres. Tamponi. Est. Caschili

La violazione del dovere di predisporre adeguati assetti organizzativi è più grave quando la società non si trova in crisi, in quanto proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le necessarie misure organizzative, contabili e amministrative. Il procedimento di cui all'art. 2409 c.c. appartiene agli istituti di volontaria giurisdizione ed è sottratto al principio della domanda, con la conseguenza che l'ispezione della amministrazione, sebbene possa focalizzarsi su alcuni aspetti specificamente individuati, costituisce comunque uno strumento ad ampio spettro capace di evidenziare gravi irregolarità precedentemente non emerse.

Nell'ambito di tale procedimento ed indipendentemente dalla formulazione di apposita richiesta, il tribunale adito ai sensi dell'art. 2409 c.c. può dunque ordinare all'impresa di adottare, sotto il controllo di un amministratore giudiziario, adeguati assetti organizzativi in ragione della natura e delle dimensioni della medesima e nel rispetto della discrezionalità dell'organo gestorio nella adozione delle misure di gestione ritenute opportune. (www.ilcaso.it)

Trib. Catania, 8 febbraio 2023, Pres. Sciacca, Est. La Mantia

La mancata predisposizione di assetti organizzativi adeguati a prevenire e contrastare la crisi della società configura un'irregolarità gestoria sufficiente alla revoca giudiziale degli amministratori in carica. (www.dirittodellacrisi.it)

Tribunale Catanzaro, 6 Febbraio 2024. Pres. Belcastro. Est. Ranieli

In materia di denuncia al Tribunale ai sensi dell'art. 2409 c.c. deve affermarsi che l'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile

ed amministrativo rappresenti una grave irregolarità, anche - anzi, soprattutto - in una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario. La violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti appare, infatti, più grave quando la società non si trova in crisi anche perché, del resto, proprio in tale fase, essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative ex art. 2086 c.c.. (www.ilcaso.it)

Tribunale di Milano, 21 Luglio 2024. Pres. Simonetti. Est. Fascilla.

Il sindaco, nell'esercizio del suo ruolo di vigilanza, deve attivamente controllare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società, sollecitando l'adozione di misure correttive in caso di irregolarità. L'omessa segnalazione di evidenti anomalie, con particolare riferimento alla regolarità contabile e alla conformità della gestione alle normative di settore, può integrare una giusta causa di revoca ai sensi dell'art. 2400, comma 2, c.c. (www.ilcaso.it)

Trib. Brescia, 23 ottobre 2024, Pres. Del Porto, Est. Castellani

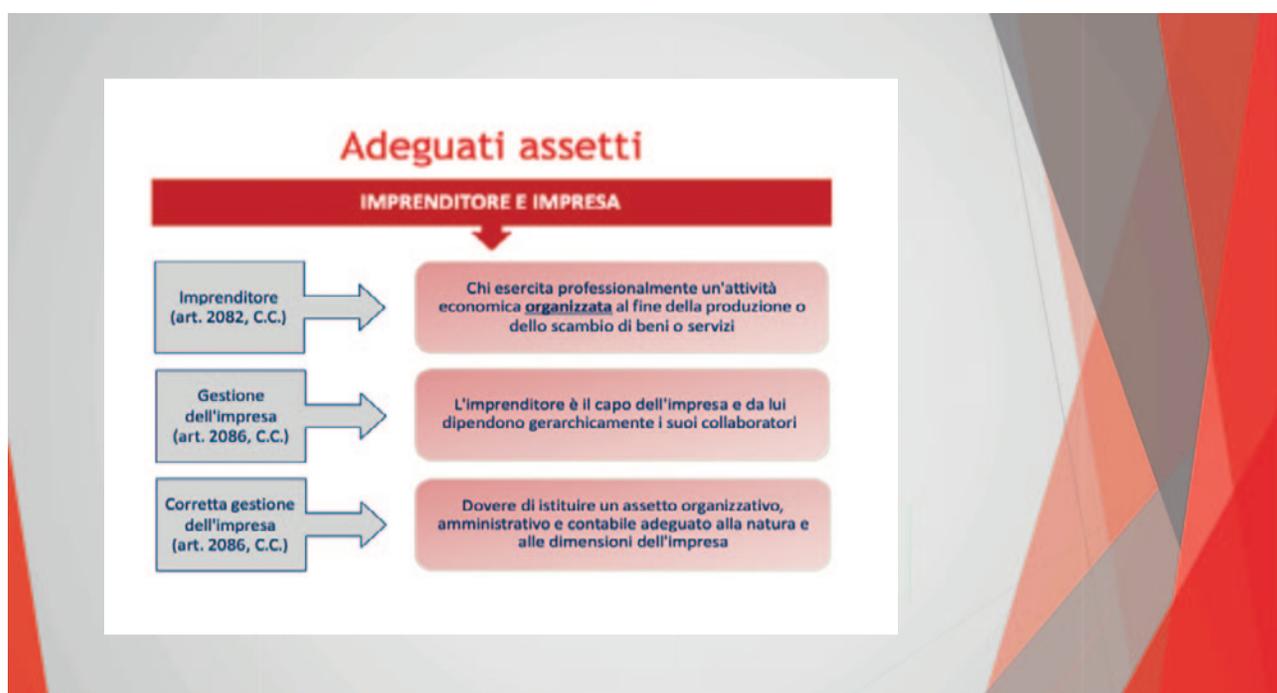
La valutazione giudiziale circa l'adeguatezza degli assetti gestori prescritta dall'art. 2086 c.c. deve essere condotta in concreto, ossia con riguardo alla specifica natura dell'attività aziendale cui gli assetti si riferiscono e, in ogni caso, nel rispetto della business judgment rule, per cui sono precluse valutazioni che sconfinino in un sindacato di merito circa la legittima discrezionalità delle scelte di amministrazione. In tale ottica restrittiva, la sindacabilità delle scelte inerenti gli assetti di cui all'art. 2086 c.c. andrebbe circoscritta alle strutture e ai sistemi di c.d. allerta interna, aventi la funzione di monitorare la continuità aziendale e rilevare tempestivamente eventuali segnali di crisi. (www.dirittodel-lacrisi.it)

8. Il Codice della crisi e gli adeguati assetti

Quali sono le principali novità introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa?

Il codice della crisi d'impresa ha apportato significative modifiche al codice civile, specialmente per quanto riguarda la disciplina societaria e la figura dell'imprenditore.

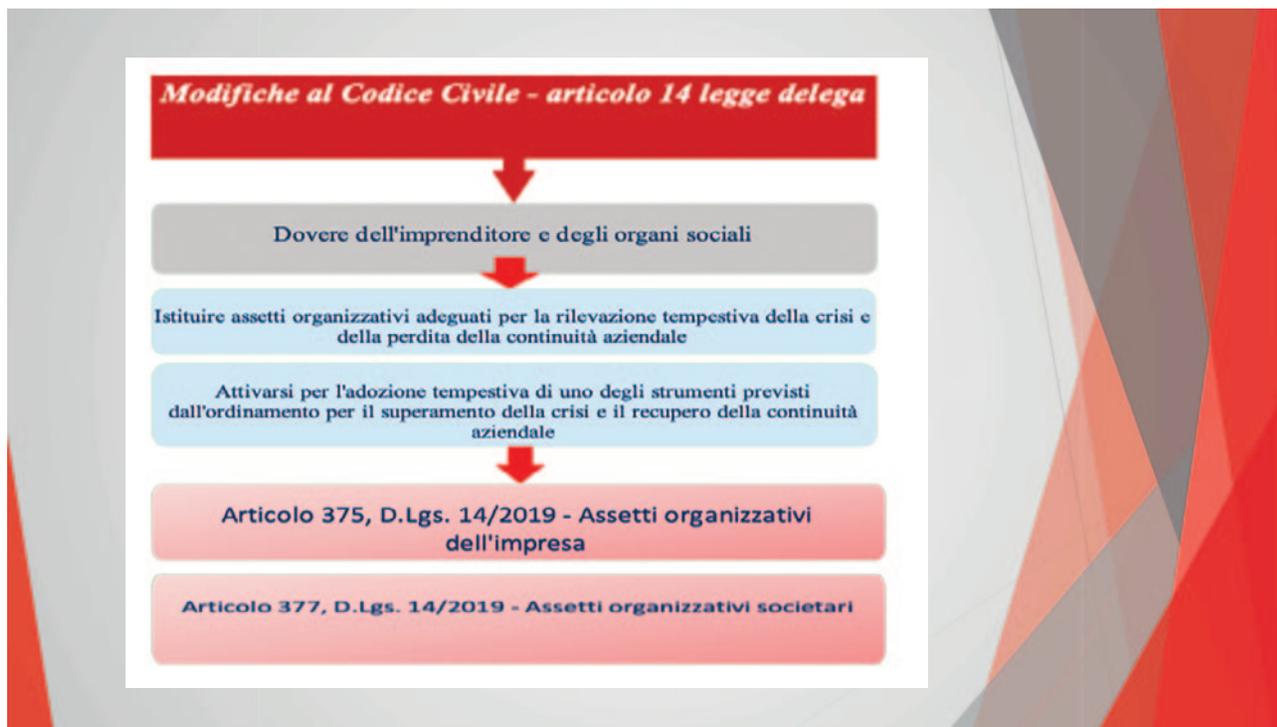
Queste modifiche si inseriscono in un quadro riformatore che mira a rafforzare la prevenzione e la gestione della crisi d'impresa, promuovendo una maggiore sinergia tra diritto societario e diritto concorsuale.



L'articolo 375 CCII (Codice della crisi d'impresa e dell'Insolvenza), entrato in vigore il 16 marzo 2019, ha riformulato il precedente articolo 2086 c.c., modificando la sua rubrica da "Direzione e gerarchia nell'impresa" a "Gestione dell'impresa" e aggiungendo un nuovo comma per enfatizzare la necessità di una struttura organizzativa adeguata alla gestione della crisi.

In che modo le modifiche legislative mirano a migliorare la prevenzione della crisi d'impresa? Quali sono gli obblighi specifici previsti per le imprese?

Il legislatore pone enfasi sul principio della continuità aziendale e sulla



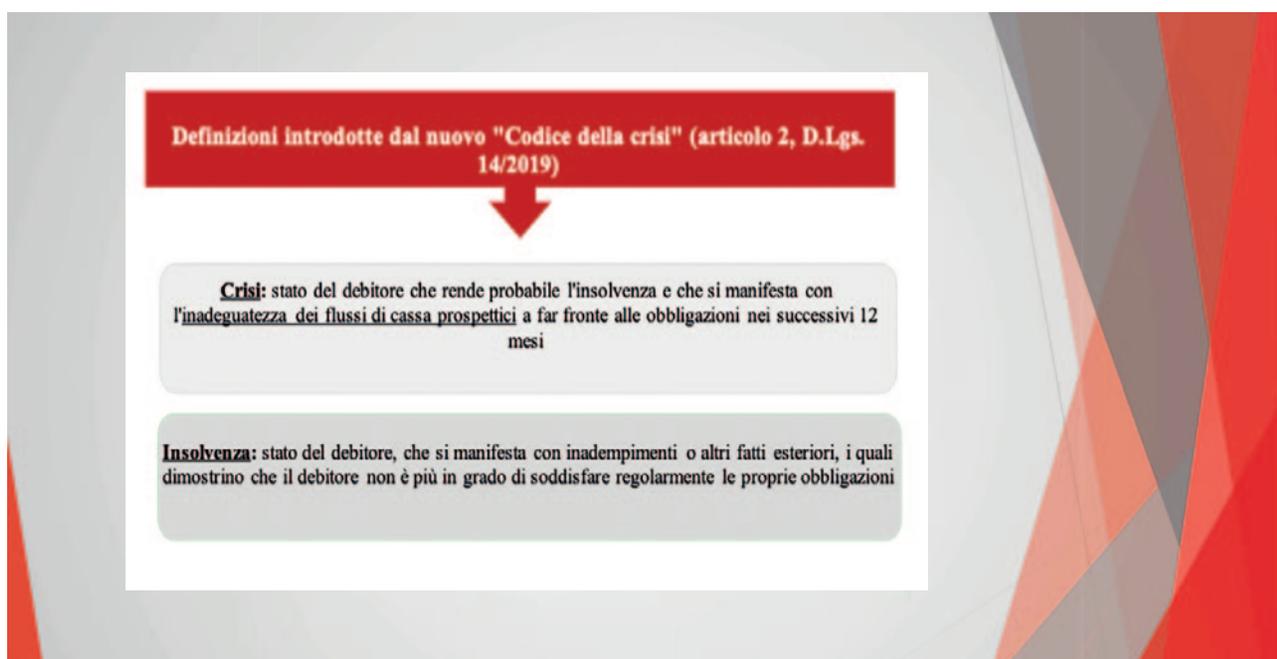
capacità dell'impresa di gestire le proprie obbligazioni pianificate, anticipando così eventuali situazioni di crisi.

Sono previsti specifici obblighi per le imprese mirati a prevenire la crisi d'impresa:

corretta pianificazione aziendale e adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Il Codice della crisi e le relative modifiche al codice civile rappresentano un importante passo avanti nella modernizzazione della disciplina della crisi d'impresa?

Il Codice della crisi interviene su varie disposizioni del codice civile che



riguardano gli organi di controllo, le cause di scioglimento delle società, la responsabilità degli amministratori verso i creditori sociali per l'inservanza degli obblighi di conservazione dell'integrità del patrimonio sociale, e chiarifica alcuni aspetti relativi alla liquidazione giudiziale e alla gestione delle società cooperative in caso di **crisi o insolvenza**.

Il Codice della crisi e le relative modifiche al codice civile rappresentano un importante passo avanti nella modernizzazione della disciplina della crisi d'impresa, con un forte accento sulla prevenzione, la tempestiva rilevazione della crisi e la gestione responsabile dell'impresa.

Quali sono gli effetti delle modifiche al codice civile sulla gestione delle società?

Il Decreto-legge del 24/08/2021 ha introdotto il concetto di «precrisi», che si riferisce a uno stato di difficoltà che precede la crisi vera e propria. Anche se il legislatore non ha fornito una definizione chiara di precrisi, è importante sapere che le misure organizzative devono essere adottate da tutte le imprese, non solo da quelle in difficoltà.

Questo è fondamentale per prevenire situazioni critiche e garantire una gestione sana e responsabile.

In sintesi, avere adeguati assetti organizzativi è essenziale per tutte le imprese, poiché permette di prevenire e gestire le crisi in modo più efficace.

Quali misure organizzative devono adottare un imprenditore individuale e un ente collettivo per gestire efficacemente le loro attività e prevenire la crisi?

Per un **imprenditore individuale**, le misure organizzative si riferiscono all'implementazione di strutture e processi che permettano di gestire l'attività in modo efficace e di monitorare eventuali segnali di crisi.

Questo significa avere un'organizzazione che non solo funzioni bene, ma che sia anche in grado di anticipare e affrontare eventuali difficoltà.

Per quanto riguarda gli **enti collettivi**, l'istituzione di un assetto organizzativo implica la creazione di una struttura che consenta una gestione efficiente e responsabile, in modo da garantire la sostenibilità dell'ente nel tempo.

Vi sono rilevazioni e segnali che devono essere continuamente monitorati per la tempestiva rilevazione della crisi? Se sì, quali sono?

Sì ed essi sono contenuti sempre nell'art. 3 CCI, al 3° e 4° comma. Le rilevazioni riguardano l'equilibrio patrimoniale, economico-finanziario e la sostenibilità dei debiti almeno per i dodici mesi successivi. I segnali sono costituiti da debiti nei confronti dei dipendenti e dei fornitori ed esposizioni verso il sistema bancario.

Anche l'Agenzia delle entrate, l'INPS e l'INAIL hanno l'obbligo di segnalare l'esistenza di debiti scaduti, quando superano determinati importi, al fine di invitare gli organi, di amministrazione e di controllo (se esistenti), a verificare la sussistenza di uno stato di crisi



Quali sono gli indicatori di Pre-allarme?

Tra i segnali più rilevanti troviamo:

- *Problemi di sostenibilità del debito.*
- *Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà del totale delle retribuzioni mensili.*
- *Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni che superano i debiti non scaduti.*
- *Esposizioni finanziarie scadute da oltre 60 giorni o che superano il limite degli affidamenti concessi.*

Quali sono i principali indicatori di debito che un imprenditore deve monitorare per garantire la sostenibilità finanziaria della propria azienda nei confronti dei creditori pubblici qualificati come l'INPS, l'INAIL e l'Agenzia delle Entrate, e quali sono gli obblighi di segnalazione previsti dalla normativa?

Art. 25-novies del Codice della Crisi (D.Lgs. 1/2019) fa riferimento ad ulteriori indicatori riferiti ai debiti verso i creditori pubblici qualificati:

- INPS
- INAIL
- AGENZIA DELLE ENTRATE
- AGENZIA ENTRATE-RISCOSSIONI

Tali enti hanno l'obbligo di segnalare all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante all'anagrafe tributaria, il superamento di determinate soglie degli indicatori di debito.

9. Appendice: fonti normative e prassi contabile professionale

Art. 41 Costituzione

L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali

Art. 2086 Codice Civile

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori [2094, 2104].

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.

Art. 2381 Codice Civile

Salvo diversa previsione dello statuto, il presidente convoca il consiglio di amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri.

Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione [2388, 2392, 2446] può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti.

Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega [2405, 2421, n. 6]; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2420

ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501 ter e 2506 bis.

Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

Art. 2403 Codice Civile

Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione [2623, n. 3] ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile [2423, 2432] adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Esercita inoltre il controllo contabile nel caso previsto dall'articolo 2409 bis, terzo comma.

Art. 3 Codice della Crisi

1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.
2. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.
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.
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 debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

Art. 13 Codice della Crisi

1. È istituita una piattaforma telematica nazionale accessibile agli imprenditori iscritti nel registro delle imprese attraverso il sito istituzionale di ciascuna camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura. La piattaforma è gestita dal sistema delle camere di commercio, per il tramite di Unioncamere, sotto la vigilanza del Ministero della giustizia e del Ministero dello sviluppo economico.
2. Sulla piattaforma sono disponibili una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e un protocollo di conduzione della composizione negoziata accessibili da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati. La struttura della piattaforma, il contenuto della lista di controllo particolareggiata, le modalità di esecuzione del test pratico e il contenuto del protocollo sono definiti con decreto dirigenziale del Ministero della giustizia.
3. Presso la camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di ciascun capoluogo di regione e delle province autonome di Trento e di Bolzano è formato, con le modalità di cui al comma 5, un elenco di esperti nel quale possono essere inseriti: gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e all'albo degli avvocati che documentano di aver maturato precedenti esperienze nel campo della ristrutturazione aziendale e della crisi d'impresa; gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei consulenti del lavoro che documentano di avere concorso, almeno in tre casi, alla conclusione di accordi di ristrutturazione dei debiti omologati o di accordi sottostanti a piani attestati o di avere concorso alla presentazione di concordati con continuità aziendale omologati. Possono inoltre essere inseriti nell'elenco coloro che, pur non iscritti in albi professionali, documentano di avere svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di risanamento at-

testati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale omologati, nei confronti delle quali non sia stata successivamente pronunciata sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o sentenza di accertamento dello stato di insolvenza.

4. L'iscrizione all'elenco di cui al comma 3 è altresì subordinata al possesso della specifica formazione prevista con il decreto dirigenziale del Ministero della giustizia di cui al comma 2.
5. La domanda di iscrizione all'elenco è presentata agli ordini professionali di appartenenza dei professionisti richiedenti e, per i soggetti di cui al comma 3, secondo periodo, alla camera di commercio del capoluogo di regione e delle province autonome di Trento e di Bolzano competente per il luogo di residenza. La domanda è corredata della documentazione comprovante il possesso dei requisiti di cui ai commi 3 e 4, di un'autocertificazione attestante l'assolvimento degli obblighi formativi e di un curriculum vitae, a sua volta oggetto di autocertificazione ai sensi degli articoli 46 e 47 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, dal quale risulti ogni altra esperienza formativa in materia, anche nelle tecniche di facilitazione e mediazione, valutabile all'atto della nomina come titolo di preferenza; l'esperto cura l'aggiornamento del curriculum vitae con la sintetica indicazione delle composizioni negoziate seguite e del loro esito. La domanda contiene il consenso dell'interessato al trattamento dei dati comunicati al momento della presentazione dell'istanza di iscrizione, ai sensi dell'articolo 6 del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, anche ai fini della pubblicazione di cui al comma 9. Ciascun ordine professionale, valutata la domanda e verificata la completezza della documentazione allegata, comunica alla camera di commercio del capoluogo della regione in cui si trova o alla camera di commercio delle province autonome di Trento e di Bolzano, i nominativi dei professionisti in possesso dei requisiti di cui ai commi 3 e 4, unitamente a una scheda sintetica contenente le informazioni utili alla individuazione del profilo dell'esperto, anche con riferimento agli esiti delle composizioni negoziate seguite, per l'inserimento nell'elenco previsto dal comma 3. La scheda è compilata sulla base di un modello uniforme definito con il decreto dirigenziale del Ministero della giustizia di cui al comma 2. Gli ordini professionali, con riferimento ai dati dei rispettivi iscritti, e le camere di commercio, con riferimento ai soggetti di cui al comma 3, secondo periodo, designano i responsabili della formazione, della tenuta e dell'aggiornamento dei dati degli iscritti all'elenco unico e del trattamento dei dati medesimi nel rispetto del regolamento (UE) 2016/679 e del codice in materia di protezione dei dati personali, di cui al decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196. I responsabili accertano la veridicità delle dichiarazioni rese dai richiedenti se-

condo quanto previsto dall'articolo 71 del citato testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica n. 445 del 2000. La domanda è respinta se non è corredata di quanto previsto dal secondo e terzo periodo e può essere ripresentata. I consigli nazionali degli ordini professionali disciplinano con regolamento le modalità di formazione, tenuta e aggiornamento dei dati raccolti dagli ordini professionali e comunicati alle camere di commercio per la formazione dell'elenco di cui al comma 3. La comunicazione di cui al quarto periodo avviene con cadenza annuale a partire dalla data di entrata in vigore del presente decreto. Gli ordini professionali comunicano tempestivamente alle camere di commercio l'adozione, nei confronti dei propri iscritti, di sanzioni disciplinari più gravi di quella minima prevista dai singoli ordinamenti nonché l'intervenuta cancellazione dei professionisti dagli albi professionali di appartenenza perché vengano cancellati dall'elenco. Le camere di commercio, ricevute le comunicazioni di competenza degli ordini professionali, provvedono senza indugio all'aggiornamento dell'elenco unico; esse curano direttamente l'aggiornamento dei dati dei soggetti di cui al comma 3, secondo periodo, secondo le tempistiche stabilite nel nono periodo e provvedono alla loro tempestiva cancellazione ove sia intervenuta una causa di ineleggibilità ai sensi dell'articolo 2382 del codice civile.

6. La nomina dell'esperto avviene ad opera di una commissione che resta in carica per due anni. La commissione è costituita presso le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura dei capoluoghi di regione e delle province autonome di Trento e di Bolzano, dei cui uffici di segreteria si avvale per lo svolgimento dei suoi compiti, ed è composta da:
 - a) due magistrati, uno effettivo e uno supplente, designati dal presidente della sezione specializzata in materia di impresa del tribunale del capoluogo di regione o della provincia autonoma di Trento o di Bolzano nel cui territorio si trova la camera di commercio che ha ricevuto l'istanza di cui all'articolo 17;
 - b) due membri, uno effettivo e uno supplente, designati dal presidente della camera di commercio presso la quale è costituita la commissione;
 - c) due membri, uno effettivo e uno supplente, designati dal prefetto del capoluogo di regione o della provincia autonoma di Trento o di Bolzano nel cui territorio si trova la camera di commercio che ha ricevuto l'istanza di cui all'articolo 17.
7. Il segretario generale della camera di commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, ricevuta l'istanza di cui all'articolo 17, nei successivi due giorni lavorativi, la comunica alla commissione costituita ai sensi del comma 6, unitamente a una nota sintetica contenente l'indicazione del volume

d'affari, del numero dei dipendenti e del settore in cui opera l'impresa istante. In caso di incompletezza dell'istanza di nomina o della documentazione, il predetto segretario generale invita l'imprenditore a integrare le informazioni o la documentazione mancante entro un termine di trenta giorni, decorso inutilmente il quale l'istanza non è esaminata e l'imprenditore può riproporla. Entro i cinque giorni lavorativi successivi al ricevimento dell'istanza la commissione nomina l'esperto tra gli iscritti nell'elenco di cui al comma 3 secondo criteri che assicurano la rotazione e la trasparenza e avendo cura che ciascun esperto non riceva più di due incarichi contemporaneamente. La nomina può avvenire anche al di fuori dell'ambito regionale. La commissione tiene conto della complessiva esperienza formativa risultante dalla scheda sintetica di cui al comma 5, quarto periodo, anche esaminando, ove occorra, il curriculum vitae, e dell'attività prestata come esperto nell'ambito di precedenti composizioni negoziate e del loro esito. Se lo ritiene opportuno, la commissione acquisisce, prima della nomina o prima della comunicazione all'esperto nominato, il parere non vincolante di un'associazione di categoria sul territorio.

8. La commissione, coordinata dal membro più anziano, decide a maggioranza. Ai membri della commissione non spettano compensi, gettoni di presenza, rimborsi di spese o altri emolumenti comunque denominati.
9. Gli incarichi conferiti e il curriculum vitae dell'esperto nominato sono pubblicati senza indugio in apposita sezione del sito istituzionale della camera di commercio del luogo di nomina e del luogo dove è tenuto l'elenco presso il quale l'esperto è iscritto, nel rispetto del regolamento (UE) 2016/679 e del citato codice di cui al decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, omissis ogni riferimento all'imprenditore richiedente. Sono del pari pubblicati sul sito istituzionale di ciascuna camera di commercio gli elenchi contenenti i nominativi degli esperti, formati presso le camere di commercio dei capoluoghi di regione e delle province autonome di Trento e di Bolzano.
10. Per la realizzazione e il funzionamento della piattaforma telematica nazionale di cui al comma 1 è autorizzata la spesa di euro 700.000 per l'anno 2022 e di euro 200.000 annui a decorrere dall'anno 2023, cui si provvede mediante utilizzo delle risorse rinvenienti dall'abrogazione dell'articolo 3 del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147, come prevista dalle disposizioni di attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019.

Art. 25 novies Codice della Crisi

1. L'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle

entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:

- a) per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:
 - 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;
 - 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;
- b) per l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;
- c) per l'Agenzia delle entrate, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000;
- d) per l'Agenzia delle entrate-Riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

2. Le segnalazioni di cui al comma 1 sono inviate:

- a) dall'Agenzia delle entrate, contestualmente alla comunicazione di irregolarità di cui all'articolo 54-bis del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, e, comunque, non oltre centocinquanta giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010));
- b) dall'Istituto nazionale della previdenza sociale, dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, entro sessanta giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi indicati nel medesimo comma 1.

3. Le segnalazioni di cui al comma 1 contengono l'invito alla pre-

sentazione dell'istanza di cui all'articolo 17, comma 1, se ne ricorrono i presupposti.

4. Le disposizioni del presente articolo si applicano:

- a) con riferimento all'Istituto nazionale della previdenza sociale e all'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, in relazione ai debiti accertati a decorrere dal 1° gennaio 2022, per il primo, e ai debiti accertati a decorrere dall'entrata in vigore del presente decreto per il secondo;
- b) con riferimento all'Agenzia delle entrate, in relazione ai debiti risultanti dalle comunicazioni di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010 a decorrere da quelle relative al secondo trimestre 2022))
- c) con riferimento all'Agenzia delle entrate-Riscossione, in relazione ai carichi affidati all'agente della riscossione a decorrere dal 1° luglio 2022.

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative

Pubbligate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

La valutazione del modello di business

1. L'impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la propria Mission ⁴ ? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Il modello di business dell'impresa è stato strutturato e formalizzato? (verificare se sono stati utilizzati strumenti quali il Business Model Canvas o simili) <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Si ritiene che il modello di business sia adeguatamente comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha enfatizzato minacce e opportunità relativamente alle variabili esterne e i propri punti di forza e di debolezza con riferimento alle variabili interne (analisi SWOT)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato ⁵ un sistema di obiettivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato un piano strategico coerente con gli obiettivi in precedenza definiti? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

La valutazione del modello gestionale

1. L'impresa ha identificato un responsabile IT?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Il sistema informativo dell'impresa è orientato ai suoi obiettivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
7. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige? <i>(risposta multipla)</i>	<input type="checkbox"/> Email	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Cartelle condivise	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Software non integrato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Software Integrato (ERP)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

La valutazione del modello gestionale

1. L'impresa è dotata di un organigramma formalizzato e comunicato all'interno dell'organizzazione? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è il modello di struttura organizzativa adottato? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Semplice	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Funzionale		
	<input type="checkbox"/> Divisionale		
	<input type="checkbox"/> A matrice		
	<input type="checkbox"/> Per progetti		
	<input type="checkbox"/> Per processi		
3. L'impresa è dotata di un funzionigramma formalizzato e comunicato al suo interno? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. L'impresa è dotata di un mansionario formalizzato e comunicato al suo interno? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nei procedimenti di selezione del personale, l'impresa è dotata di procedure e/o di strumenti di analisi delle competenze dei candidati? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. L'impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
7. In caso di risposta negativa alla precedente domanda, l'impresa organizza corsi di formazione e di aggiornamento nell'ottica di un percorso di crescita professionale? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. Si ritiene che l'assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
9. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
10. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell'attività? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

11. L'impresa ha previsto procedure autorizzative in relazione a specifiche attività operative (ad esempio, accessi identificativi al sistema informativo, autorizzazione per spese superiori a determinati importi, ecc.)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
12. L'impresa è dotata di un sistema di ERM (Enterprise Risk Management)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
13. È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
14. L'impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
15. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell'organismo di vigilanza? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Monocratico	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Collegiale		
16. L'organismo di vigilanza ha evidenziato criticità?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
17. L'impresa, ricorrendo i presupposti previsti dalla normativa, ha adottato canali di segnalazione interna ai sensi del d.lgs. 24/2023 (c.d. decreto whistleblowing)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
18. Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG? (risposta singola) (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
19. Sono state rilasciate certificazioni per l'esercizio di attività in specifici settori?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
20. L'impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
21. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa			
Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa			
Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa			

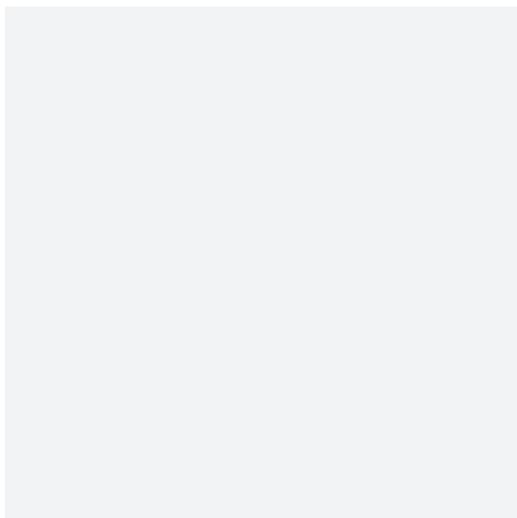
La valutazione degli adeguati assetti amministrativi

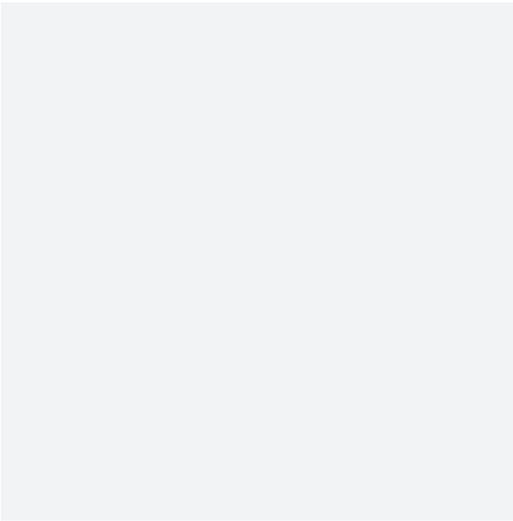
1. Nelle società di capitali, è presente un consiglio di amministrazione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Nel caso di costituzione di un consiglio di amministrazione, sono stati formalizzati i poteri e i compiti assegnati a ciascun componente? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Si ritiene che ci sia corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. È presente una funzione di internal audit? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un organo di controllo, anche monocratico? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
6. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un soggetto incaricato della revisione legale? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
7. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di un piano industriale? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di piani operativi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
9. Esistono funzioni ricoperte da soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, responsabile finanziario, sicurezza, legale, privacy, ecc.)?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
10. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
11. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa			
Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa			
Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa			

La valutazione degli adeguati assetti contabili

<p>1. L'impresa è dotata di un sistema informativo contabile integrato (ad esempio, si avvale di un unico software o più software per gli adempimenti contabili e fiscali)? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>2. L'impresa ha esternalizzato le procedure di registrazione e gestione delle operazioni contabili (contabilità interna o esterna)? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>3. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, l'esternalizzazione delle procedure contabili è parziale o totale? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Totale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>4. Nel caso di esternalizzazione parziale o totale, come avviene il trasferimento dei dati e delle informazioni?</p>	<input type="checkbox"/> Parziale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p></p>	<input type="checkbox"/> Fax	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p></p>	<input type="checkbox"/> Email	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p></p>	<input type="checkbox"/> Condivisione di un sistema informativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p></p>	<input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>5. Con quale cadenza avviene l'aggiornamento della contabilità?</p>	<input type="checkbox"/> Mensile		
<p></p>	<input type="checkbox"/> Trimestrale		
<p></p>	<input type="checkbox"/> Quadrimestrale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p></p>	<input type="checkbox"/> Semestrale		
<p></p>	<input type="checkbox"/> Annuale		
<p>6. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispose bilanci infrannuali di esercizio? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>7. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispose bilanci infrannuali gestionali? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>8. L'impresa è dotata di un sistema di analisi di bilancio comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
<p>9. L'analisi degli indici e degli indicatori di cui alla precedente domanda è effettuata in un'ottica di continuità aziendale e ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa? <i>(risposta singola)</i></p>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

10. L'impresa è dotata di un sistema di controllo di gestione? (risposta singola) <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
11. L'impresa è dotata di un sistema di contabilità analitica? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
12. L'impresa è dotata di un sistema di KPI (Key Performance Indicator) relativi agli elementi più rilevanti della gestione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
13. L'impresa è dotata di un sistema di budgeting e reporting? (risposta singola) <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
14. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, con quale cadenza l'impresa gestisce la reportistica relativa agli scostamenti? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Mensile	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Trimestrale		
	<input type="checkbox"/> Quadrimestrale		
	<input type="checkbox"/> Semestrale		
	<input type="checkbox"/> Annuale		
15. L'impresa pone attenzione ad aspetti finanziari quali, ad esempio, piano di tesoreria a sei mesi, analisi dei flussi di cassa, valutazione della posizione finanziaria netta, ecc.? (risposta singola) <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa			
Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa			
Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto contabile			





Finito di stampare
nel mese di aprile 2025
da Editrice Salentina s.r.l.
Galatina (Le)



CONFINDUSTRIA LECCE

**Associazione degli Industriali
della Provincia Di Lecce**

Via Vito Fornari, 12, 73100 Lecce
Tel. 0832.316061



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI
CIRCOSCRIZIONE DEL TRIBUNALE DI LECCE

**Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili della Provincia di Lecce**

Via Domenico Fontana n. 20/22, 73100 Lecce
Tel. 0832.498067



Camera di Commercio
Lecce

**Camera di Commercio Industria
Artigianato Agricoltura di Lecce**

Viale Gallipoli, 39, 73100 Lecce
Tel. 0832 684111