



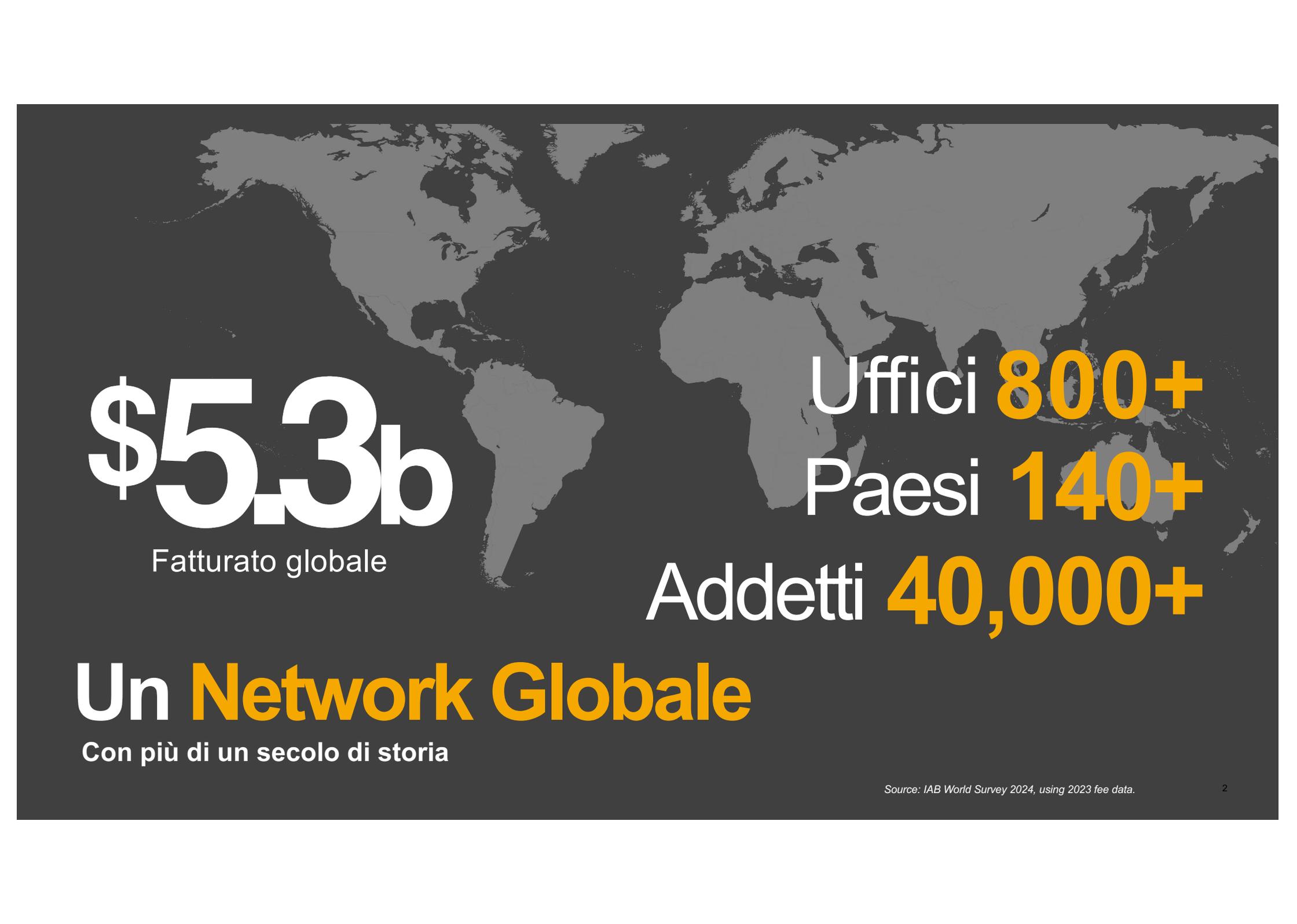
Smart decisions. Lasting value.

# Gli adeguati assetti organizzativi dell'azienda: necessità o opportunità per le aziende?

Crowe Bompani SpA

Prato – 20 marzo 2025

Simone Sartini



**\$5.3b**

Fatturato globale

Uffici **800+**

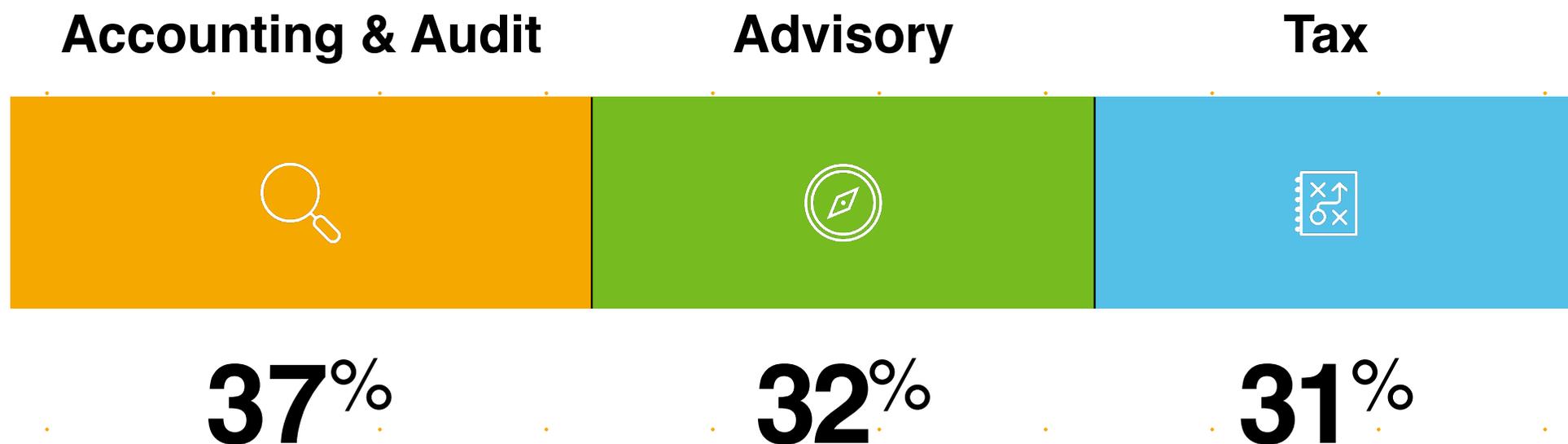
Paesi **140+**

Addetti **40,000+**

**Un Network Globale**

Con più di un secolo di storia

## Ripartizione ricavi del Network per service line



# I nostri valori

---



## WE CARE

- Integrità
- Reciproco rispetto e fiducia
- Diversità
- Rapporto professionale con la clientela, attenzione verso le risorse umane



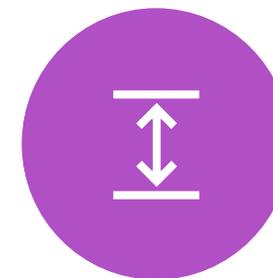
## WE INVEST

- Formazione continua delle risorse
- Adattabilità
- Specializzazione nell'innovazione tecnologica
- Continuo sviluppo della gamma di servizi verso la clientela
- Impegno costante per assicurare qualità nei servizi



## WE SHARE

- Lavoro di squadra
- Reciproca ricerca di opportunità tra le società del Network
- Impegno a mantenere una vision, una strategia ed obiettivi comuni all'interno del Network



## WE GROW

- Crescita della qualità dei servizi e dei volumi, mantenendo la solidità finanziaria, sia a livello nazionale che internazionale

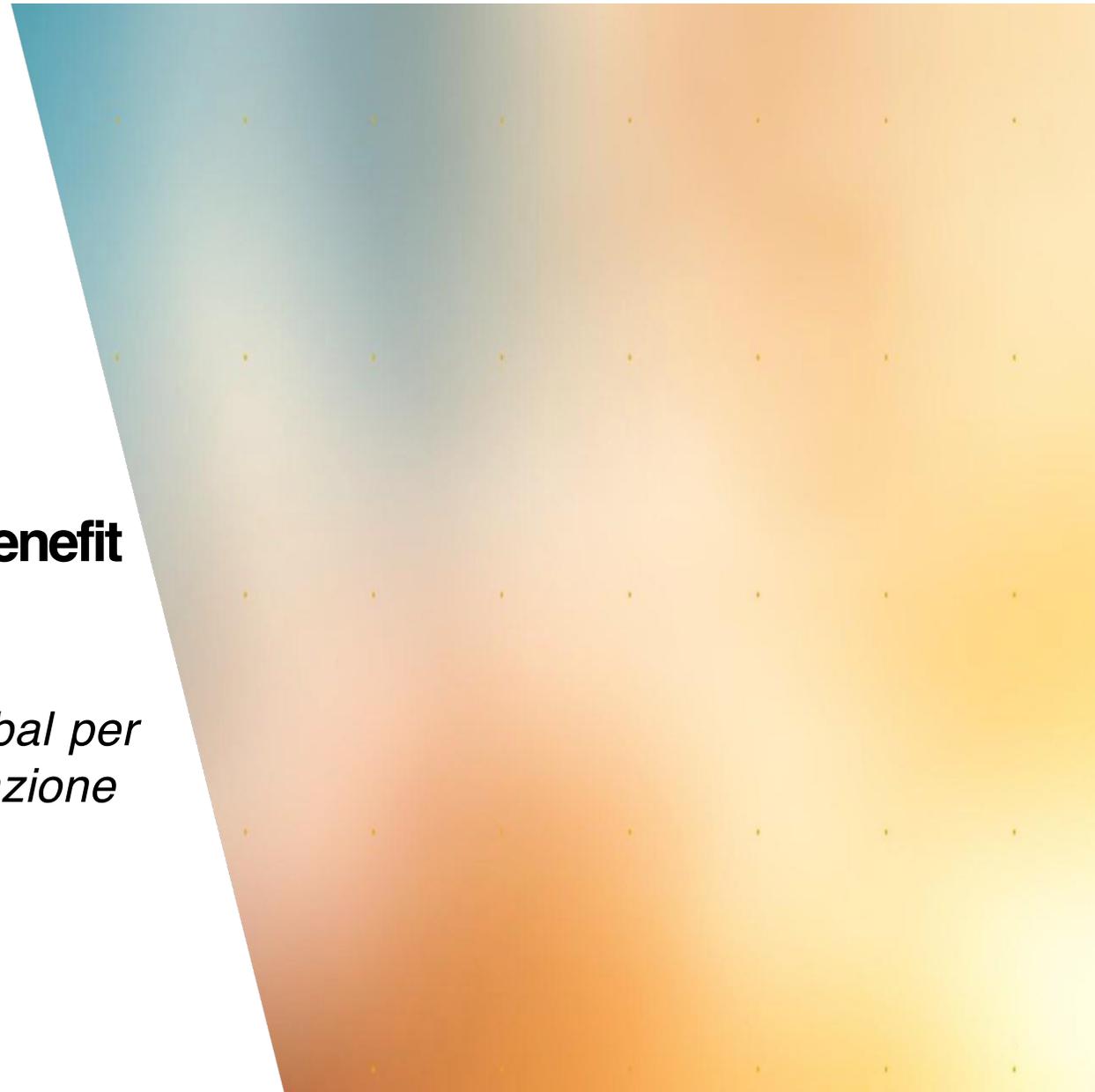
**Crowe Bompani Spa**

**Crowe Bompani Advisory Srl**

**Crowe Bompani Academy Srl benefit**



*Rappresentano in Italia Crowe Global per  
le attività di Audit, Advisory e Formazione*



## I nostri numeri



11

Uffici e 3 Desk



15

Milioni € di ricavi



18

Partners



180

Professionisti



+1500

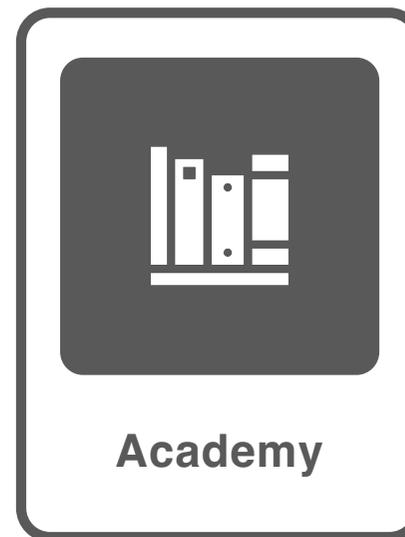
Clienti attivi



# Chi siamo e i nostri servizi

---

**Crowe Bompani** rappresenta in Italia il network internazionale di revisione e consulenza aziendale **Crowe Global**, costituito da una solida rete di società presenti in tutti i Paesi del mondo, ognuna delle quali in posizione rilevante nel proprio mercato.



# Operiamo per garantire fiducia e credibilità al tuo business

Attraverso il processo di **Audit & Assurance Crowe Bompani** assicura agli stakeholders che le informazioni fornite da aziende ed enti siano affidabili, andando così a rafforzare la loro fiducia nell'affidabilità e veridicità dei dati.



Revisione legale di bilanci di esercizio e consolidati



Assistenza ai Collegi Sindacali per incarichi di revisione



Asseverazione di legge



Procedure concordate



Attestazione rendicontazione costi progetti finanziari



Revisioni contabili limitate e focalizzate su specifiche aree e poste di bilancio



Revisione volontaria di bilanci e reporting packages



Assurance di sostenibilità volontaria e obbligatoria

# Esploriamo il tuo potenziale in continua evoluzione

Crowe Bompani, attraverso **Crowe Bompani Advisory** supporta le organizzazioni nella creazione di valore per i propri stakeholders. Team multidisciplinari, presenza internazionale, esperienze diversificate permettono di avere una visione d'insieme del cliente e dei suoi bisogni, fornendo un supporto efficace per ogni tipo di esigenza.



**Risk Management  
& Compliance**



**Digital  
Transformation,  
Cybersecurity &  
Compliance**



**Corporate  
Finance**



**Management  
Consulting**



**Formazione**



**Sostenibilità**



**Outsourcing  
amministrativo  
contabile**



**Forensic  
Accounting**

# Formiamo le risorse per crescere insieme

Dalla nostra eccellenza nella formazione nasce **Crowe Bompani Academy**.

La mission della Crowe Bompani Academy è l'eccellenza nella formazione: oltre a formare i nostri professionals in maniera impeccabile, la nostra Academy si rivolge ad imprenditori, manager, professionisti, studenti e dottorandi.

Siamo accreditati presso il MEF e CNDCEC per la formazione professionale obbligatoria.

Le caratteristiche distintive dell'offerta formativa della nostra Academy:



**Professionisti interni con  
esperienza pluriennale come  
docenti**



**Multicanale:  
corsi, eventi,  
workshop e webinar**



**Estrema attualità dei temi trattati:  
Per esempio sostenibilità,  
cybersecurity e digital innovation**

# Le certificazioni di Crowe Bompani SpA

---

Prima emissione nel 2016

SISTEMA DI GESTIONE  
QUALITÀ CERTIFICATO



UNI EN ISO **9001:2015**

La **ISO 9001** si rivolge a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata, di qualsiasi settore e dimensione, manifatturiera o di servizi. Scopo primario è il perseguimento della soddisfazione del proprio cliente in merito ai prodotti e servizi forniti, nonché il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.

# I nostri uffici

---

## **BOLOGNA**

Via Giovanni Papini, 18 - 40128  
Tel. +39 051 19874370  
[info@crowebompani.it](mailto:info@crowebompani.it)

## **GENOVA**

Via B. Bosco 57/3 - 16121  
Tel. +39 010 3061318  
[infoGenova@crowebompani.it](mailto:infoGenova@crowebompani.it)

## **PISA**

Via Mezzanina, 18 - 56121  
Tel. +39 050 25177  
[infopisa@crowebompani.it](mailto:infopisa@crowebompani.it)

## **MILANO**

Via Leone XIII, 14 - 20145  
Tel. +39 02 45391500  
[info@crowebompani.it](mailto:info@crowebompani.it)

## **BRESCIA**

Contrada S. Croce, 5 - 25128  
Tel. +39 030 8775773  
[infobrescia@crowebompani.it](mailto:infobrescia@crowebompani.it)

## **PADOVA**

Piazza Aldo Moro, 10 - Torre Net 12A -35129  
Tel. +39 049 7441000  
[infopadova@crowebompani.it](mailto:infopadova@crowebompani.it)

## **TORINO**

Corso Matteotti, 17 - 10121  
Tel. +39 011 5119166  
[infotorino@crowebompani.it](mailto:infotorino@crowebompani.it)

## **ROMA**

Via Flaminia, 21 - 00196  
Tel. +39 06 68395091  
[inforoma@crowebompani.it](mailto:inforoma@crowebompani.it)

## **BRINDISI**

Via Sabin Z.I. 2 - 72100  
Tel. +39 0831 1813657  
[info@crowebompani.it](mailto:info@crowebompani.it)

## **PIACENZA**

Via Genova, 23 - 29122  
Tel. +39 0523 452320  
[info@crowebompani.it](mailto:info@crowebompani.it)

## **ANCONA**

Via S.Totti, 1 - 60131  
Tel. +39 0718672019  
[infoancona@crowebompani.it](mailto:infoancona@crowebompani.it)

[crowe.com/crowebompani](http://crowe.com/crowebompani)



# I nostri Contatti



<https://www.crowe.com/it/crowebompani>



[Crowe Bompani Spa](#)



[@crowebompani](#)



[Crowe Bompani Italia](#)



[eventi@crb-academy.it](mailto:eventi@crb-academy.it)

# Chi incontriamo



**Simone Sartini** - Partner di Crowe Bompani ha conseguito la laurea in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa. È iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti e al Registro dei Revisori Legali e ha all'attivo circa vent'anni di esperienza in auditing, due diligence, revisione in accordo con i principi contabili italiani e internazionali (IAS/IFRS), si dedica anche progetti di risk consulting (in particolare in progetti di compliance con la legge 262/2005, 231/2001 e SOX).

È inoltre responsabile degli uffici di Pisa e Firenze. È relatore in convegni organizzati da Crowe e da alcuni Ordini locali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e per Wolters Kluwer in materia di revisione legale. Attualmente è responsabile delle materie tecniche (Italian Gaap, IFRS and US Gaap) e della formazione interna dello staff in ambito audit.

Membro della Commissione Assirevi per i Rapporti con gli Ordini Professionali.

Membro della Commissione Studi su Bilancio, Revisione Legale e Collegio Sindacale ODCEC Pisa.

Membro della Commissione Revisione Legale presso il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

# Agenda

L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi. Gli assetti organizzativi dell'azienda: più che una necessità una opportunità

---

Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa

---

Strumenti e modelli per rilevare eventuali squilibri, verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale, verificare i segnali di allarme

---

# L'importanza della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi. Gli assetti organizzativi dell'azienda: più che una necessità una opportunità



**Simone Sartini**

 [s.sartini@crowebompani.it](mailto:s.sartini@crowebompani.it)

# Dalla Legge Fallimentare al Codice della Crisi

---

Direttiva Insolvency (***Direttiva (UE) 2019/1023***) sulla ristrutturazione e sull'insolvenza ha introdotto il concetto di **early warning** (c.d. **allerta precoce**) con l'obiettivo di contribuire al corretto funzionamento del mercato interno.

Nel nostro ordinamento, la Direttiva Insolvency è stata recepita dal Decreto Legislativo n. 83/2022, che reca modifiche al Decreto Legislativo n. 14/2019, c.d. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Regio Decreto 16  
marzo 1942 n. 267

D.Lgs n. 14/2019  
attuativo della legge  
delega di riforma delle  
procedure concorsuali  
D.lgs n. 155/2017

Ratio dell'impianto normativo

Gestione dell'attività liquidatoria dell'impresa insolvente – condannare l'imprenditore non meritevole - Approccio backword looking

Ratio della riforma

Anticipare la **situazione di crisi per la tutela dei valori aziendali** : rilevazione tempestiva della crisi – salvaguardia della capacità imprenditoriale tramite la creazione delle condizioni per avviare in via preventiva le procedure di ristrutturazione volte ad evitare che la crisi diventi irreversibile nell'ottica della continuità aziendale - cultura della programmazione della misurazione e del controllo – approccio forward looking – premiare l'imprenditore meritevole – guardare al FUTURO

# Dalla Legge Fallimentare al Codice della Crisi

---

L'art. 375 del ccii denominato «assetti organizzativi dell'impresa» ha apportato le seguenti modifiche con effetto **dal 16/03/2019** :

- Al primo comma ha modificato la rubrica dell'art. 2086 del cc sostituendola con «**gestione dell'impresa**»
- al secondo comma dell'art. 375 ccii ha aggiunto il secondo comma **prevedendo in capo all'imprenditore collettivo l'obbligo di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili**

**Gli assetti organizzativi amministrativi e contabili** previsti dall'art. 2086, c. 2, c.c. nella loro **configurazione definitiva sono entrati in vigore con il codice della crisi e dell'insolvenza** di cui al D.Lgs. n. 14/2019 attuato con le modifiche apportate dal D.Lgs. n. 83 del 17 giugno 2022 ed entrato in vigore **il 15/07/2022** in esecuzione della Direttiva (UE) c.d. «*Insolvency*» n. 1023/2019 riguardante i vari ambiti della crisi

# Gli assetti organizzativi dell'azienda

---

Dal 16/04/2019 l'articolo 2086 del Codice Civile è stato integrato con il secondo comma:

2. “**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”.

estensione dei soggetti interessati  
(non più solo spa (art. 2381 cc))

# Gli assetti organizzativi dell'azienda

---

Dal 16/04/2019 l'articolo 2086 del Codice Civile è stato integrato con il secondo comma:

2. “**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”.

Esplicita imposizione di istituzione degli adeguati assetti

# Gli assetti organizzativi dell'azienda

---

Dal 16/04/2019 l'articolo 2086 del Codice Civile è stato integrato con il secondo comma:

2. ***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***.

Richiamo alla natura e dimensione dell'impresa affinché l'assetto sia adeguato (rif. Art. 2381 cc)

# Gli assetti organizzativi dell'azienda

---

Dal 16/04/2019 l'articolo 2086 del Codice Civile è stato integrato con il secondo comma:

2. *“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”.*

Prescrizione, finalizzata alla conservazione della “continuità aziendale”, già «codificata» nel tempo dalla Giurisprudenza.

# Analisi dell'art. 2086 c.c. in collegamento con le novità introdotte dagli artt. 3 co. 375 CCII

---

In ordine al concetto di crisi il legislatore definisce i seguenti stati di difficoltà.

Concetto di crisi: il CCII prevede **tre stadi di difficoltà:**

## della probabilità di crisi o precrisi

questa definizione è tratta dall'art. 12 co 1 CCII che, nell'ambito della composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa pone evidenza alla situazione “di **squilibrio patrimoniale o economico finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa**»

## della crisi

la definizione è contenuta nell'art. 2 co. 1 lett a) CCII che recita: “**lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi**”.

## dell'insolvenza

la definizione è contenuta nell'art. 2 co. 1 lett b) CCII che recita: “**lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.**”

# L'obbligo di istituire «adeguati assetti organizzativi»

In via generale il codice della crisi individua **tre tipi di strumenti per la gestione della crisi**:

1. **gli strumenti per la prevenzione** della crisi connessi alla definizione di crisi e all'introduzione della «*probabilità di crisi*»;
2. **gli strumenti per la ristrutturazione** individuati nella composizione negoziata della crisi di impresa e , per le imprese sopra soglia, nel piano attestato di risanamento, negli accordi di ristrutturazione, nella convenzione di moratoria, nel piano di ristrutturazione soggetto a omologazione e nel concordato preventivo e per le imprese sotto soglia (imprese minori) nel concordato minore e nella liquidazione controllata;
3. **gli strumenti per la liquidazione** e l'eliminazione del disvalore sociale con il concordato liquidatorio e la liquidazione giudiziale delle imprese sopra soglia

## Art. 3 comma 1 CCII - L'imprenditore individuale

---

L'art. 3, c. 1 CCII prevede, infatti, che «**L'imprenditore individuale** deve adottare **MISURE IDONEE** a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte».



**OBBLIGO ORGANIZZATIVO A  
CARICO IMPRENDITORE  
INDIVIDUALE**

## **Art. 3 comma 2 CCII - L'imprenditore collettivo**

---

L'art. 3, c. 2 CCII prevede che «*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*»

**OBBLIGO ORGANIZZATIVO A  
CARICO IMPRENDITORE  
COLLETTIVO**

# Adeguati assetti – norme di riferimento CCIAA

---

## *Art. 3, co. 3 CCII - Le misure idonee al rilevamento della crisi*

1. *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, comma 2** (composizione negoziata)*

## **Adeguati assetti – norme di riferimento CCIAA**

---

Ai fini di individuare l'adeguatezza della struttura e la previsione della tempestività della crisi soccorre **in parte** l'articolo 3 CCII co. 4 (**in vigore dal 15 luglio 2022**) così statuendo

### ***Art. 3, co. 4, Codice della Crisi (in vigore dal 15/7/2022)***

Costituiscono **segnali**, che, **anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza** agevolano per la previsione di cui al comma 3 :

- a) L'esistenza di **DEBITI PER RETRIBUZIONI SCADUTI** da **almeno 30 giorni** pari a oltre la metà dell'ammontare mensile delle retribuzioni;
- b) L'esistenza di **DEBITI VERSO FORNITORI SCADUTI** da **almeno 90 giorni** di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti

... (segue)

## Adeguati assetti – norme di riferimento CCIAA

---

- c) L'esistenza di ESPOSIZIONI NEI CONFRONTI DELLE BANCHE E DEGLI ALTRI INTERMEDIARI FINANZIARI che siano SCADUTE da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;
- d) L'esistenza di una o più delle ESPOSIZIONI DEBITORIE PREVISTE DALL'ART. 25-NOVIES COMMA 1

# Le caratteristiche dell'adeguato assetto rapportato alla dimensione dell'azienda: soluzioni operative per la piccola e micro-impresa



**Simone Sartini**

 [s.sartini@crowebompani.it](mailto:s.sartini@crowebompani.it)

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile

=

L'insieme di disposizioni, procedure e prassi operative

adeguate alla natura e alle dimensioni dell'impresa

idonee a consentire lo sviluppo dell'impresa,

garantendo:

- ❖ l'equilibrio del sistema aziendale (continuità aziendale),
- ❖ il raggiungimento degli obiettivi definiti dai responsabili della governance,
- ❖ la conformità a quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie.

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

## Assetto organizzativo

=

Struttura della Corporate Governance:

Individuazione responsabili / gerarchia / funzionamento

degli organi di amministrazione e di controllo

per garantire

separazione funzioni, poteri definiti, coerenza poteri/deleghe,

procedure efficaci ed efficienti, personale adeguato

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

## Assetto organizzativo



# **Le caratteristiche degli «adeguati assetti»**

---

**Assetto amministrativo**

=

**Strumenti coordinati di pianificazione e controllo**

finalizzati a

**produrre tempestivamente e predittivamente**

**informazioni ed indicatori indispensabili a comprendere**

**la prevedibile evoluzione della situazione aziendale,**

a supporto delle scelte gestionali

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

## Assetto amministrativo



**Addendum: ricavare le info necessarie per effettuare il test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento per la composizione negoziata della crisi (art. 13 co. 2, CCII)**

## **Gli assetti organizzativi dell'azienda: più che una necessità una opportunità**

### **Assetto Contabile**

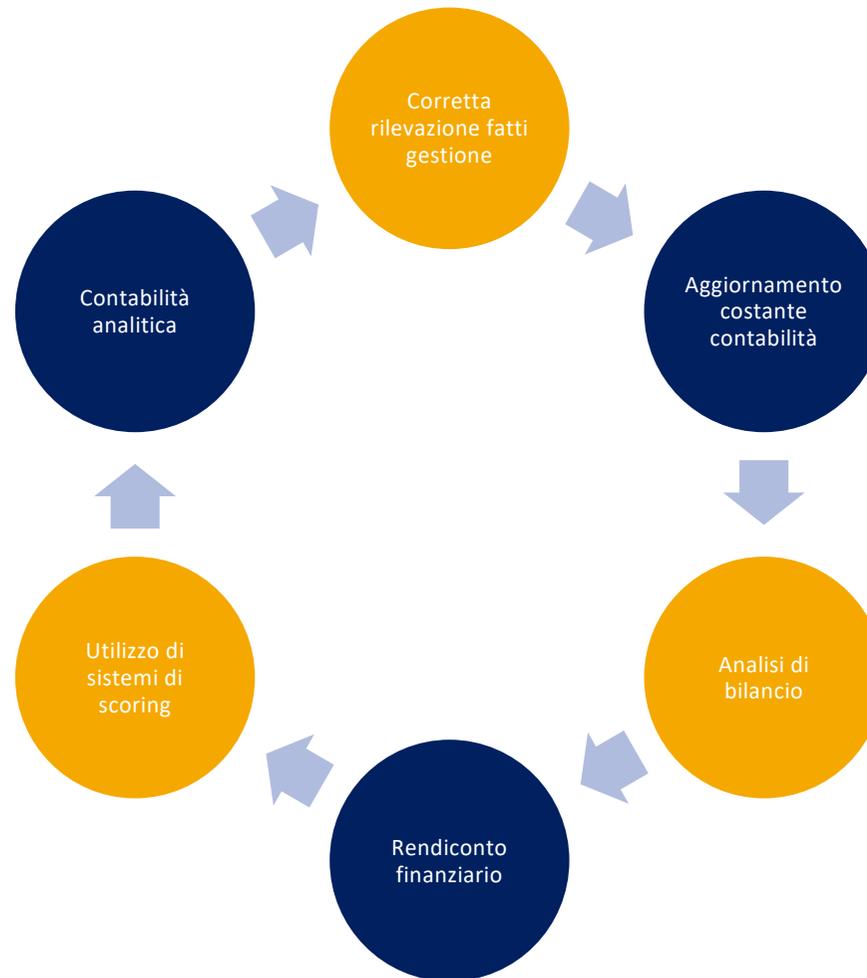
=

**Strumenti di rilevazione dei fatti aziendali** finalizzati alla  
**rappresentazione periodica, tempestiva e veritiera della**  
**situazione patrimoniale, economica e finanziaria**  
nel rispetto del sistema normativo di riferimento.

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

## Assetto contabile



# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

Un adeguato assetto organizzativo amministrativo contabile

consente pertanto

una visione strategica dell'azienda che pone attenzione su:

- ❖ situazione finanziaria, economico e patrimoniale
- ❖ definizione e revisione della proposta di valore per il cliente
- ❖ individuazione dei processi necessari per creare la proposta al cliente
- ❖ individuazione delle persone, risorse e tecnologie necessarie
- ❖ effetti prevedibili su situazione finanziaria, economico e patrimoniale perseguendo la proposta di valore per il cliente come progettata

# **Le caratteristiche degli «adeguati assetti»**

---

**ma non solo**

**un adeguato assetto organizzativo amministrativo contabile**

**è**

**condizione imprescindibile per disporre di tutte le informazioni e documenti**

**necessari per la redazione di un piano di risanamento della crisi di impresa**

**previsto dal nuovo istituto della composizione negoziata**

(art. 13 c. 2 CCII)

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

**Un adeguato assetto organizzativo amministrativo contabile  
pertanto è sicuramente  
una necessità dettata dalla normativa (art. 2086 c.2)  
ma principalmente è**

**l'opportunità di disporre di  
un insieme di disposizioni, procedure e prassi operative  
utili per l'efficace ed efficiente  
perseguimento degli interessi di tutti gli stakeholder**

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

Anche la Giurisprudenza si sta occupando dell'adozione di Adeguati Assetti Organizzativi Amministrativo Contabili: numerose le sentenze di condanna o revoca di amministratori che non hanno implementato Adeguati Assetti OAC

Sentenza del Tribunale di Cagliari del 19 gennaio 2022, con la quale, a seguito di un'ispezione dell'amministrazione di una società cooperativa agricola, sono state riscontrate specifiche carenze (imputabili all'Organo Amministrativo), di seguito riepilogate:

Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, Pres. Tamponi, Est. Caschili

ASSETTI ORGANIZZATIVI – Mancanza di adeguati assetti – Ordine di predisposizione su istanza del collegio sindacale – Configurabilità – Nomina di un amministratore giudiziario ex art. 2409 c.c. ai fini della relativa predisposizione – Ipotizzabilità – Compiti.

AA Cambia dimensione testo  Scarica PDF

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

---

## Inadeguatezza dell'assetto organizzativo:

- ❖ **organigramma non aggiornato** e che difetta dei suoi elementi essenziali
- ❖ **assenza di un mansionario**
- ❖ **inadeguata progettazione della struttura organizzativa** e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo)
- ❖ **assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali**

# **Le caratteristiche degli «adeguati assetti»**

---

## **Inadeguatezza dell'assetto amministrativo:**

- ❖ mancata redazione di un budget di tesoreria;**
- ❖ mancata redazione di strumenti di natura previsionale;**
- ❖ mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;**
- ❖ assenza di strumenti di reporting;**
- ❖ mancata redazione di un piano industriale.**

# Le caratteristiche degli «adeguati assetti»

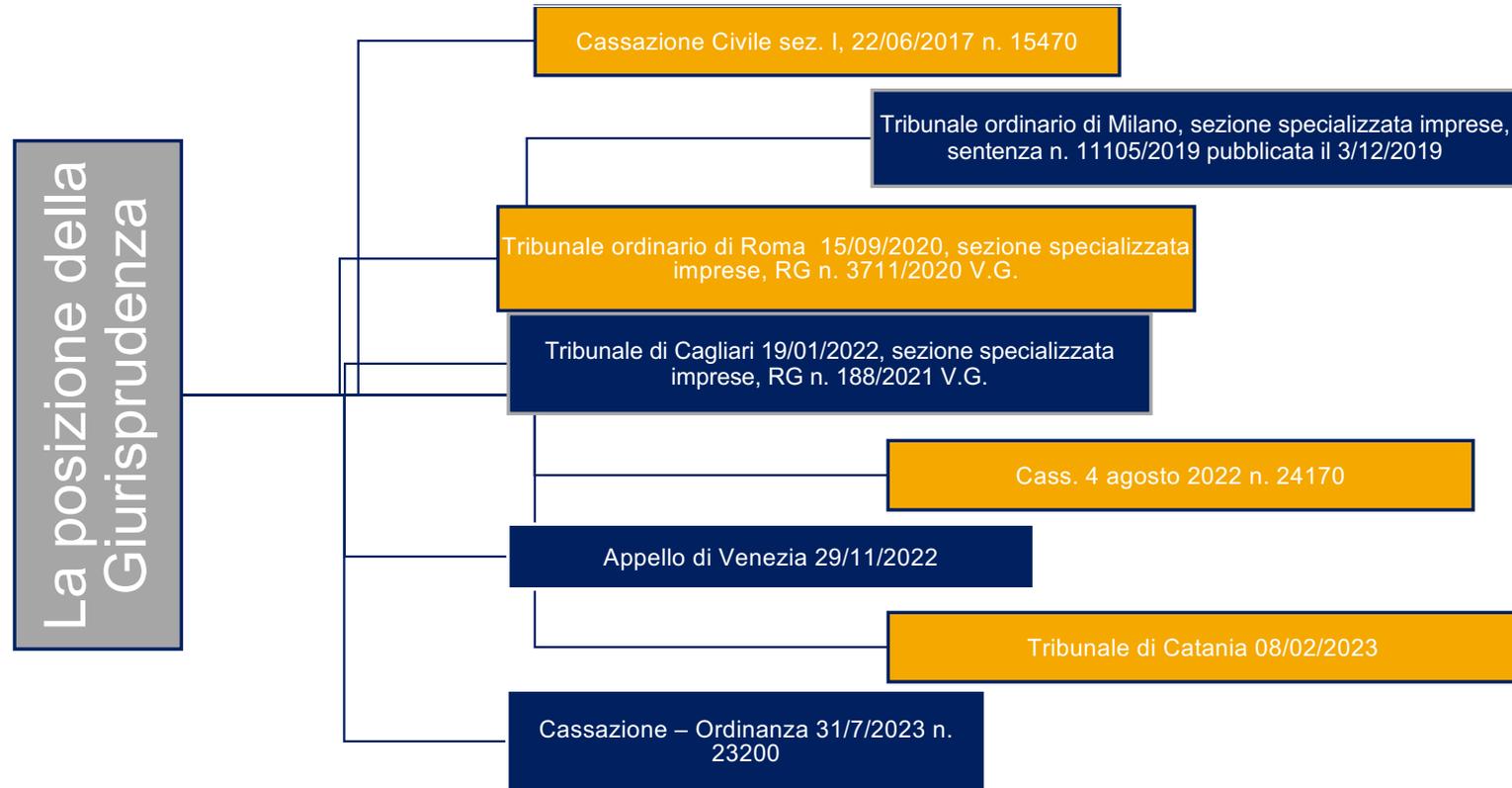
---

## Inadeguatezza dell'assetto contabile:

- ❖ **contabilità generale che non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;**
- ❖ **assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;**
- ❖ **analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;**
- ❖ **mancata redazione del rendiconto finanziario.**

# La giurisprudenza

---



# La giurisprudenza

---

L'ufficio del Massimario della Cassazione (relazione n. 87 del 15/09/2022) ha definito la presenza di adeguati assetti come:

***“un perno centrale del sistema di early warning, destinato a favorire l'emersione tempestiva della crisi di impresa, sul presupposto che affrontare tardivamente tale situazione, quando ormai si è verificata la perdita della continuità aziendale, rappresenta un danno per l'intero sistema economico e per gli stessi creditori ...”.***

# La giurisprudenza

---

In evidenze i 12 punti tratti dalla analizzata giurisprudenza:

- 1) **il dovere di istituire adeguati assetti per imprenditori e per gli amministratori è un obbligo di legge;**
- 2) **il dovere di istituire adeguati assetti in chiave preventiva rispetto alla emersione della crisi e della perdita della continuità aziendale è fattispecie quasi più grave per le imprese in situazione di equilibrio economico finanziario rispetto a quelle in crisi;**
- 3) l'operato degli amministratori che non rispettano le indicazioni di cui al 2° co dell'art. 2086 cc è insindacabile nel limite del **corretto agire gestionale (Business Judgement Rule), come previsto dalle norme civilistiche;**
- 4) l'adeguatezza degli assetti è situazione a contenuto flessibile e variabile che risponde ai canoni di legge se la scelta è razionale o ragionevole;
- 5) **gli amministratori sono responsabili di gravi irregolarità ex art. 2409 cc nel caso non predispongano adeguati assetti;**
- 6) l'obbligo di dotarsi di adeguati assetti ha particolare rilievo in chiave prospettica;
- 7) l'obbligo imposto dall'art. 2086 cc risulta finalizzato alla corretta gestione dell'impresa nella sua generale accezione;
- 8) il rispetto dell'obbligo sub 7 non può limitarsi a deleghe agli amministratori ma impone una precisa individuazione e indicazione riferiti alla struttura degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili;
- 9) la mancanza o carenza di adeguati assetti costituisce di per sé atto **di mala gestio idoneo** a giustificare la revoca degli amministratori;
- 10) dalla giurisprudenza esaminata si rileva che anche a cura di soci di minoranza può essere attivato, ex art. 2409 cc, l'accertamento di gravi irregolarità per non avere predisposto adeguati assetti;
- 11) **la sentenza del Tribunale di Catania si rileva di grande interesse, poiché non interviene nel contesto di una crisi aziendale, ma nell'ambito di una lite fra soci evidenziando la rilevanza degli adeguati assetti nella ordinaria gestione di impresa.**

# Gli obblighi di segnalazione

---

- ❖ Organo di controllo (art. 25 octies ccii)
- ❖ Creditori pubblici qualificati (art. 25 novies ccii)
- ❖ Banche ed intermediari finanziari (art. 25 decies ccii) – riferimento art. 3 comma 4 lettera c) ccii – concessione abusiva del credito

# Gli obblighi di segnalazione

---

## Anche il revisore deve segnalare gli alert della crisi

Le modifiche introdotte all'art. 25-octies del Codice della crisi (DLgs. 14/2019), dal DLgs. 136/2024 ("correttivo-ter"), in vigore dal 28/09/2024, estendono gli obblighi di segnalazione, ai fini dell'istanza di composizione negoziata, anche al revisore.

## Oggetto di segnalazione

la sussistenza di uno stato di crisi o di insolvenza e non l'esistenza di meri segnali di difficoltà (o di pre-crisi), al fine di evitare segnalazioni non utili, effettuate dall'organo di controllo per esclusivi fini di autotutela

# Gli obblighi di segnalazione

---

Anche il revisore deve segnalare gli alert della crisi

(segue)

Art. 2 Definizioni (DLgs. 14/2019 – Codice della Crisi):

1. Ai fini del presente codice si intende per:

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

b) «insolvenza»: lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non e' piu' in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni;

# Gli obblighi di segnalazione

---

## Anche il revisore deve segnalare gli alert della crisi

(segue)

### **Nel § 11 dell'(ISA Italia) 570 si afferma:**

“Per tutta la durata della revisione, il revisore deve prestare attenzione agli elementi probativi relativi a eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento”.

ovvero

**Monitorare la persistenza della « Continuità Aziendale»**

*Attività che presuppone l'esistenza di adeguati assetti OAC*

# Gli obblighi di segnalazione

---

**Anche il revisore deve segnalare gli alert della crisi**

(segue)

**Come fare ?**

**1) Indurre il cliente revisionato all'adozione di strumenti che lo dotino di  
Adeguati Assetti Organizzativi Amministrativi e Contabili**

**Processo progressivo che va implementato partendo da una pre-analisi di  
massima dello stato di fatto.**

# Gli obblighi di segnalazione

---

## 2) Monitorare i segnali di allarme previsti dal Codice della Crisi

(art. 3, comma 4 CCII)

- ❖ debiti per retribuzioni scadute da almeno 30 giorni superiori alla metà dell'ammontare complessivo delle retribuzioni mensili;
- ❖ debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore ai debiti non scaduti;
- ❖ debiti nei confronti di banche e intermediari finanziari scadute da più di 60 giorni che rappresentino complessivamente più del 5% del totale dell'esposizione,

(art. 25 novies CCII)

- ❖ debiti verso l'INPS per contributi previdenziali scaduti da oltre 90 giorni superiori al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e ad € 15.000 per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati e ad € 5.000 per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati,
- ❖ debiti verso l'INAIL per premi scaduti da oltre 90 giorni superiori ad € 5.000,
- ❖ debiti verso l'Agenzia delle Entrate per IVA superiore ad € 5.000,
- ❖ debiti verso l'Agenzia delle Entrate già affidati per la riscossione, scaduti da oltre 90 giorni e superiori ad € 100.000 per le imprese individuali, ad € 200.000 per le società di persone e ad € 500.000 per le altre società.

# Soluzioni operative per la piccola e micro-impresa



**Simone Sartini**

 [s.sartini@crowebompani.it](mailto:s.sartini@crowebompani.it)

# Soluzioni operative: un esempio pratico

---

Di seguito si riporta una esemplificazione pratica degli argomenti appena trattati. Prendiamo in esame il seguente caso della **Società XYZ S.r.l.** che presenta le seguenti caratteristiche:

- ❖ PMI a conduzione familiare con nr. 4 soci operante nel settore nel commercio all'ingrosso ed al dettaglio di prodotti ortofrutticoli di importazione
- ❖ Caratterizzata da una logistica parcellizzata e non ottimizzata;
- ❖ Fatturato crescente, ottimi margini, forte liquidità
- ❖ La società ha come principali clienti la GDO e gestisce anche un punto vendita al dettaglio
- ❖ La società è dotata di un organo di controllo esterno → **collegio sindacale**

## Soluzioni operative: un esempio pratico

---

- ❖ L'azienda risulta autonoma sul fronte delle chiusure contabili;
- ❖ Ci si avvale di consulenti esterni per valutazioni periodiche (cadenza trimestrale) sul Conto Economico aziendale;
- ❖ È interamente demandato a professionisti esterni la gestione fiscale, le valutazioni gestionali la gestione delle buste paghe e della contrattualistica del personale, la parte legal per contratti di acquisto e vendita.

# Soluzioni operative: un esempio pratico

---

Attualmente l'azienda non dispone di:

- ❖ **KPI** (key performer indicators);
- ❖ Non esiste un **Budget economico** con condivisione ed assegnazione di obiettivi ai diversi responsabili aziendali;
- ❖ Non viene valutata la **dinamica finanziaria prospettica**, oltre che l'analisi di redditività;
- ❖ Non esiste un **Business Plan per la pianificazione aziendale**, bensì vengono prodotte spot da consulenti esterni previsioni economico/patrimoniali di medio termine per richieste finanziarie.

# Soluzioni operative: un esempio pratico

---

Scelta strategica: ottimizzazione della logistica

Scenario di investimento: acquisizione di un unico sito



- ❖ Importo stimato dell'investimento 10 mln;
- ❖ Copertura dell'investimento: in (poca) parte mezzi propri e ricorso all'indebitamento bancario
  
- ❖ **Costi di bonifica del sito**
- ❖ **A consuntivo l'investimento risulta molto più oneroso**
- ❖ **A fronte della stima prevista di 10 mln, l'azienda deve far fronte ad un investimento complessivo di 20 mln**

# Soluzioni operative: un esempio pratico

Budget di tesoreria													
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025						
Mesi	gen-2020	feb-2020	mar-2020	apr-2020	mag-2020	giu-2020	lug-2020	ago-2020	set-2020	ott-2020	nov-2020	dic-2020	2020
Importi in euro	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Incassi vendite (Iva inclusa)	888.982	785.174	362.340	295.850	296.460	300.730	297.680	276.330	274.500	283.650	309.270	324.520	4.695.486
<b>Entrate correnti vendite</b>	<b>888.982</b>	<b>785.174</b>	<b>362.340</b>	<b>295.850</b>	<b>296.460</b>	<b>300.730</b>	<b>297.680</b>	<b>276.330</b>	<b>274.500</b>	<b>283.650</b>	<b>309.270</b>	<b>324.520</b>	<b>4.695.486</b>
Crediti commerciali pregressi	5.500	12.010	57.717	20.290	93.080	14.120	-45.650	3.083	51.800	28.570	163.800	18.850	514.470
<b>Entrate correnti effettive</b>	<b>894.482</b>	<b>797.184</b>	<b>420.057</b>	<b>316.140</b>	<b>389.540</b>	<b>314.850</b>	<b>343.330</b>	<b>279.413</b>	<b>326.300</b>	<b>312.220</b>	<b>473.070</b>	<b>343.370</b>	<b>5.209.956</b>
Acquisti merci (Iva inclusa)	(111.166)	(95.038)	(84.851)	(87.535)	(27.694)	(28.670)	(27.816)	(32.330)	(27.938)	(28.060)	(33.550)	(114.070)	(698.718)
Acquisti servizi (Iva inclusa)	(41.384)	(51.960)	(50.608)	(7.054)	(7.054)	(7.054)	(7.054)	(8.274)	(8.274)	(8.274)	(8.274)	(8.274)	(213.538)
Godimento beni di terzi (Iva inclusa)	(102.480)	(50.264)	(62.464)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(47.824)	(645.624)
Oneri diversi di gestione (Iva inclusa)	(19.800)	(11.000)	(14.410)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(11.660)	(150.150)
Spese risorse umane													
Salari e stipendi	(12.000)	(13.200)	(13.200)	(13.200)	(13.200)	(13.200)	(73.200)	(13.200)	(13.200)	(13.200)	(14.200)	(13.200)	(218.200)
Oneri sociali	(3.520)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(42.020)
TFR	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(24.196)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(167.196)
<b>Uscite correnti acquisti</b>	<b>(303.351)</b>	<b>(237.962)</b>	<b>(242.033)</b>	<b>(183.773)</b>	<b>(123.932)</b>	<b>(124.908)</b>	<b>(184.054)</b>	<b>(129.788)</b>	<b>(136.592)</b>	<b>(125.518)</b>	<b>(132.008)</b>	<b>(211.528)</b>	<b>(2.135.447)</b>
Debiti commerciali pregressi	(100)	(100)	(100)	(1.300)	(650)	(1.300)	(100)	(200)	(100)	(650)	(480)	(2.300)	(7.380)
Pagamento altri debiti	0	(7.850)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(51.100)	(58.950)
Pagamento debiti tributari e previdenziali pregressi	0	0	0	(10.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	(10.000)
Versamenti IRES (acconti)	0	0	0	0	0	(110.283)	0	0	0	0	(165.425)	0	(275.708)
Versamenti IRAP (acconti)	0	0	0	0	0	(24.395)	0	0	0	0	(36.592)	0	(60.987)
Versamenti IRES (saldo)	0	0	0	0	0	(413.673)	0	0	0	0	0	0	(413.673)
Versamenti IRAP (saldo)	0	0	0	0	0	(60.987)	0	0	0	0	0	0	(60.987)
Versamenti IVA (saldo)	0	(532.509)	(42.665)	(35.461)	0	(36.385)	(23.222)	(33.206)	(37.122)	(34.262)	(34.372)	(34.262)	(843.466)
Iva su debiti finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso Iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Uscite correnti effettive</b>	<b>(303.451)</b>	<b>(778.421)</b>	<b>(284.798)</b>	<b>(230.534)</b>	<b>(124.582)</b>	<b>(771.931)</b>	<b>(207.376)</b>	<b>(163.194)</b>	<b>(173.814)</b>	<b>(160.430)</b>	<b>(368.877)</b>	<b>(299.190)</b>	<b>(3.866.597)</b>
<b>Saldo cassa gestione corrente</b>	<b>591.031</b>	<b>18.763</b>	<b>135.259</b>	<b>85.606</b>	<b>264.958</b>	<b>(457.081)</b>	<b>135.954</b>	<b>116.219</b>	<b>152.486</b>	<b>151.790</b>	<b>104.193</b>	<b>44.180</b>	<b>1.343.359</b>
Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0	0	0	(10.492)	0	(31.720)	0	0	0	(42.212)
Immobilizzazioni materiali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessione immobilizzazioni immateriali	0	21.220	46.709	60	71.430	0	0	0	610	60.640	610	0	201.279
Cessione immobilizzazioni materiali	0	2.434	0	0	113.399	0	0	0	24.400	0	0	0	140.233
<b>Investimenti (disinvestimenti)</b>	<b>0</b>	<b>23.654</b>	<b>46.709</b>	<b>60</b>	<b>184.829</b>	<b>0</b>	<b>(10.492)</b>	<b>0</b>	<b>(6.710)</b>	<b>60.640</b>	<b>610</b>	<b>0</b>	<b>299.300</b>
<b>Flusso di cassa operativo</b>	<b>591.031</b>	<b>42.417</b>	<b>181.968</b>	<b>85.666</b>	<b>449.787</b>	<b>(457.081)</b>	<b>125.462</b>	<b>116.219</b>	<b>145.776</b>	<b>212.430</b>	<b>104.803</b>	<b>44.180</b>	<b>1.642.659</b>
Apporto capitale sociale	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000
Conferimento in c/futuro aumento capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

# Strumenti e modelli per rilevare eventuali squilibri, verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale, verificare i segnali di allarme



**Simone Sartini**

 [s.sartini@crowebompani.it](mailto:s.sartini@crowebompani.it)

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Sintesi di Stato Patrimoniale

Attivo	31.12.2024	%	+/- (%)	31.12.2023	%	+/- (%)	31.12.2022	%
<b>ATTIVO FISSO (Immobilizzazioni)</b>	<b>108.121</b>	<b>27,7%</b>	<b>-7,9%</b> ↘	<b>117.383</b>	<b>24,8%</b>	<b>46,2%</b> ↗	<b>80.311</b>	<b>19,5%</b>
<b>Immobilizzazioni Immateriali</b>	<b>25.789</b>	<b>6,6%</b>	<b>2,3%</b> ↗	<b>25.208</b>	<b>5,3%</b>	<b>10,9%</b> ↗	<b>22.726</b>	<b>5,5%</b>
<b>Immobilizzazioni Materiali</b>	<b>34.005</b>	<b>8,7%</b>	<b>16,0%</b> ↗	<b>29.314</b>	<b>6,2%</b>	<b>-5,5%</b> ↘	<b>31.031</b>	<b>7,5%</b>
Terreni e Fabbricati	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Altre Immobilizzazioni materiali	34.005	8,7%	16,0% ↗	29.314	6,2%	-5,5% ↘	31.031	7,5%
<b>Immobilizzazioni Finanziarie</b>	<b>48.326</b>	<b>12,4%</b>	<b>-23,1%</b> ↘	<b>62.860</b>	<b>13,3%</b>	<b>136,7%</b> ↗	<b>26.553</b>	<b>6,5%</b>
Partecipazioni	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Crediti v/controlanti, collegate, e altre	48.326	12,4%	-23,1% ↘	62.860	13,3%	136,7% ↗	26.553	6,5%
Altre immobilizzazioni finanziarie	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
<b>ATTIVO CORRENTE</b>	<b>282.554</b>	<b>72,3%</b>	<b>-20,6%</b> ↘	<b>355.896</b>	<b>75,2%</b>	<b>7,5%</b> ↗	<b>330.940</b>	<b>80,5%</b>
<b>Magazzino/Rimanenze finali</b>	<b>57.116</b>	<b>14,6%</b>	<b>11,2%</b> ↗	<b>51.382</b>	<b>10,9%</b>	<b>-13,2%</b> ↘	<b>59.165</b>	<b>14,4%</b>
Materie prime	20.105	5,1%	18,2% ↗	17.004	3,6%	-1,1% ↘	17.188	4,2%
Semilavorati e prodotti finiti	21.517	5,5%	69,6% ↗	12.687	2,7%	-31,6% ↘	18.540	4,5%
Lavori in corso su ordinazione	15.494	4,0%	-28,6% ↘	21.691	4,6%	-7,5% ↘	23.438	5,7%
Anticipi a fornitori	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
<b>Crediti</b>	<b>212.645</b>	<b>54,4%</b>	<b>-25,6%</b> ↘	<b>285.755</b>	<b>60,4%</b>	<b>9,6%</b> ↗	<b>260.823</b>	<b>63,4%</b>
<b>Disponibilità liquide</b>	<b>6.988</b>	<b>1,8%</b>	<b>-32,8%</b> ↘	<b>10.402</b>	<b>2,2%</b>	<b>52,3%</b> ↗	<b>6.830</b>	<b>1,7%</b>
<b>Altro Attivo Circolante</b>	<b>5.805</b>	<b>1,5%</b>	<b>-30,5%</b> ↘	<b>8.357</b>	<b>1,8%</b>	<b>102,7%</b> ↗	<b>4.123</b>	<b>1,0%</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>390.675</b>	<b>100,0%</b>	<b>-17,5%</b> ↘	<b>473.279</b>	<b>100,0%</b>	<b>15,1%</b> ↗	<b>411.251</b>	<b>100,0%</b>

Passivo	31.12.2024	%	+/- (%)	31.12.2023	%	+/- (%)	31.12.2022	%
<b>MEZZI PROPRI</b> (Patrimonio Netto)	<b>169.977</b>	<b>43,5%</b>	<b>-7,8%</b> ↘	<b>184.351</b>	<b>39,0%</b>	<b>13,3%</b> ↗	<b>162.718</b>	<b>39,6%</b>
<i>di cui Capitale Sociale</i>	46.000	11,8%	0,0% =	46.000	9,7%	0,0% =	46.000	11,2%
<i>di cui Altre Riserve</i>	123.977	31,7%	-10,4% ↘	138.351	29,2%	18,5% ↗	116.718	28,4%
<b>PASSIVITA' A M/L TERMINE</b>	<b>58.780</b>	<b>15,0%</b>	<b>-51,0%</b> ↘	<b>120.079</b>	<b>25,4%</b>	<b>59,1%</b> ↗	<b>75.477</b>	<b>18,4%</b>
Fondi per rischi e oneri	19.625	5,0%	-68,6% ↘	62.491	13,2%	118,2% ↗	28.646	7,0%
Fondo TFR	39.155	10,0%	-32,0% ↘	57.587	12,2%	23,0% ↗	46.831	11,4%
Debiti verso banche	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Altri debiti a M/L termine	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>161.918</b>	<b>41,4%</b>	<b>-4,1%</b> ↘	<b>168.850</b>	<b>35,7%</b>	<b>-2,4%</b> ↘	<b>173.056</b>	<b>42,1%</b>
Debiti verso banche	63.493	16,3%	0,7% ↗	63.045	13,3%	-3,2% ↘	65.104	15,8%
Debiti verso fornitori	52.679	13,5%	-4,8% ↘	55.363	11,7%	-1,6% ↘	56.250	13,7%
Acconti da clienti	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
Altri debiti a breve	45.746	11,7%	-9,3% ↘	50.441	10,7%	-2,4% ↘	51.702	12,6%
<b>CAPITALE ACQUISITO</b>	<b>390.675</b>	<b>100,0%</b>	<b>-17,5%</b> ↘	<b>473.279</b>	<b>100,0%</b>	<b>15,1%</b> ↗	<b>411.251</b>	<b>100,0%</b>

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Conto economico riclassificato a Valore Aggiunto

	31.12.2024	%	+/- (%)	31.12.2023	%	+/- (%)	31.12.2022	%
<b>RICAVI</b>	<b>346.799</b>	<b>96,0%</b>	<b>-62,3%</b> ↓	<b>919.152</b>	<b>102,2%</b>	<b>12,9%</b> ↑	<b>813.986</b>	<b>99,1%</b>
+ Variazione rimanenze finali e semil.	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
+ Variazione lavori in corso.	14.148	3,9%	162,8% ↑	-22.518	-2,5%	-396,1% ↓	7.604	0,9%
+ Incrementi di immobil.per lav.int.	253	0,1%	-90,2% ↓	2.597	0,3%	1325,3% ↑	182	0,0%
<b>= VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>361.201</b>	<b>100,0%</b>	<b>-59,8%</b> ↓	<b>899.232</b>	<b>100,0%</b>	<b>9,4%</b> ↑	<b>821.772</b>	<b>100,0%</b>
- Acquisti	106.632	29,5%	-60,1% ↓	266.973	29,7%	30,4% ↑	204.805	24,9%
- Variazione materie prime	-3.290	-0,9%	63,3% ↑	-8.969	-1,0%	-149,1% ↓	18.276	2,2%
- Spese per servizi e godimento beni di terzi	110.556	30,6%	-67,2% ↓	336.740	37,4%	31,0% ↑	257.081	31,3%
<b>= VALORE AGGIUNTO</b>	<b>147.302</b>	<b>40,8%</b>	<b>-51,6%</b> ↓	<b>304.489</b>	<b>33,9%</b>	<b>-10,9%</b> ↓	<b>341.610</b>	<b>41,6%</b>
- Costo del personale	105.372	29,2%	-47,2% ↓	199.715	22,2%	-12,5% ↓	228.327	27,8%
<b>= MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA o MOL)</b>	<b>41.930</b>	<b>11,6%</b>	<b>-60,0%</b> ↓	<b>104.773</b>	<b>11,7%</b>	<b>-7,5%</b> ↓	<b>113.283</b>	<b>13,8%</b>
- Accantonamenti	473	0,1%	-67,0% ↓	1.434	0,2%	+inf. ↑	--	0,0%
- Ammortamenti	13.342	3,7%	-45,7% ↓	24.571	2,7%	-7,9% ↓	26.666	3,2%
+ Altri ricavi - Oneri diversi	-7.224	-2,0%	69,9% ↑	-23.959	-2,7%	-34,7% ↓	-17.782	-2,2%
<b>= MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)</b>	<b>20.892</b>	<b>5,8%</b>	<b>-61,9%</b> ↓	<b>54.809</b>	<b>6,1%</b>	<b>-20,4%</b> ↓	<b>68.835</b>	<b>8,4%</b>
+ Proventi (oneri) gestione accessoria	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
<b>= RISULTATO ANTE ONERI FINANZIARI (EBIT)</b>	<b>20.892</b>	<b>5,8%</b>	<b>-61,9%</b> ↓	<b>54.809</b>	<b>6,1%</b>	<b>-20,4%</b> ↓	<b>68.835</b>	<b>8,4%</b>
- Oneri Finanziari	4.491	1,2%	-26,2% ↓	6.082	0,7%	-50,9% ↓	12.400	1,5%
+ Proventi Finanziari	336	0,1%	-84,0% ↓	2.093	0,2%	279,7% ↑	551	0,1%
- Rettifiche di valore di attività finanziarie	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%	n.c. =	--	0,0%
<b>= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (EBT)</b>	<b>16.737</b>	<b>4,6%</b>	<b>-67,1%</b> ↓	<b>50.819</b>	<b>5,7%</b>	<b>-10,8%</b> ↓	<b>56.987</b>	<b>6,9%</b>
- Imposte	11.213	3,1%	-55,6% ↓	25.237	2,8%	5,9% ↑	23.833	2,9%
<b>= REDDITO NETTO (Utile/Perdita d'Esercizio)</b>	<b>5.523</b>	<b>1,5%</b>	<b>-78,4%</b> ↓	<b>25.582</b>	<b>2,8%</b>	<b>-22,8%</b> ↓	<b>33.153</b>	<b>4,0%</b>

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Analisi per indici

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
Elasticità degli impieghi	0,80	Discreto	0,75	Discreto	0,72	Discreto
Liquidità capitale investito	0,66	Discreto	0,64	Sufficiente	0,58	Sufficiente
Rigidità dei finanziamenti	2,38	Sufficiente	2,80	Discreto	2,41	Sufficiente
Indebitamento	2,53	Equilibrio	2,57	Equilibrio	2,30	Equilibrio
Solidità patrimoniale	3,54	In Aumento	4,01	In Aumento	3,70	In Aumento

INDICE DI CICLO FINANZIARIO	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
Rotazione del Capitale Investito	2,00	Ottimo	1,90	Ottimo	0,92	Buono

INDICI DI SITUAZIONE ECONOMICA	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
<b>ROS</b> (Return On Sales = MON / [Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni])	8,5%	Discreto	6,0%	Discreto	6,0%	Discreto
<b>ROI</b> (Return on Investments = EBIT / CI)	16,7%	Buono	11,6%	Discreto	5,3%	Sufficiente
<b>ROE</b> (Return on Equity = UTILE NETTO / CP)	20,4%	Ottimo	13,9%	Buono	3,2%	Sufficiente
<b>Tasso costo di indebitamento ("I")</b>	5,0%	Buono	2,1%	Buono	2,0%	Buono

EFFETTO LEVERAGE	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
<b>Leverage = ROI - I</b> (se ROI > I, dove I = Tasso di indebitamento)	11,7%	Ottimo	9,5%	Buono	3,3%	Sufficiente

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Analisi equilibrio strutturale aziendale

	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
Liquidità	1,55	Ottimo	1,75	Ottimo	1,36	Ottimo
Disponibilità	1,89	Buono	2,06	Buono	1,71	Buono
Garanzia	2,03	Ottimo	1,57	Ottimo	1,57	Ottimo
Margine di Tesoreria	98.720	Ottimo	135.664	Ottimo	63.521	Ottimo
Capitale circolante netto	157.884	Ottimo	187.047	Ottimo	120.637	Ottimo
Margine di struttura	82.408	Ottimo	66.968	Ottimo	61.857	Ottimo

## Evidenze

	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
<b>Acid Test (indice di liquidità)</b> (Attivo corrente – rimanenze / Passivo corrente)	1,570	Discreto	1,803	Buono	1,392	Discreto
<b>Autonomia Finanziaria</b> (CP / CI = CP / (CP+CT))	0,396	Sufficiente	0,390	Sufficiente	0,435	Sufficiente
<b>Rapporto di Indebitamento</b> (Passività Correnti / Mezzi Propri)	1,064	Buono	0,916	Ottimo	0,953	Ottimo
<b>Rapporto di Indebitamento Bancario</b> (Debiti vs. banche / Mezzi Propri)	0,400	Ottimo	0,342	Ottimo	0,374	Ottimo

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

Sulla base del valore dello Z-SCORE la probabilità di fallimento è:

<b>ALTA</b> La probabilità di fallimento è molto alta	<b>MEDIO-ALTA</b> Probabilità di fallimento entro 2 anni	<b>MEDIA</b> Cautela nella gestione	<b>BASSA</b> Società finanziariamente solida
Z < 1.8	1.8 <= Z <= 2.7	2.7 < Z <= 3	Z > 3

	peso	31.12.2022	Giudizio	31.12.2023	Giudizio	31.12.2024	Giudizio
<b>Indice di flessibilità aziendale</b> <small>Capitale Circolante / Capitale Investito</small>	1.5	0,805	Ottimo	0,752	Ottimo	0,723	Ottimo
<b>Indice di autofinanziamento</b> <small>Utile Non Distribuito (Altre Riserve) / Capitale Investito</small>	1.44	0,284	Buono	0,292	Buono	0,317	Ottimo
<b>ROI</b> <small>Risultato Operativo EBIT / Capitale Investito</small>	3.64	0,167	Buono	0,116	Discreto	0,053	Sufficiente
<b>Indice indipendenza da terzi</b> <small>Patrimonio Netto / Passività Correnti e Consolidate</small>	0.7	0,655	Discreto	0,638	Discreto	0,770	Discreto
<b>Turnover Attività</b> <small>Valore della Produzione / Capitale Investito</small>	0.64	1,998	Buono	1,900	Buono	0,925	Insufficiente
<b>SCORING (Z-SCORE)</b>		<b>3,962</b>		<b>3,633</b>		<b>2,867</b>	
<b>Probabilità fallimento</b>		<b>BASSA</b>		<b>BASSA</b>		<b>MEDIA</b>	

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Analisi Allerta Crisi d'Impresa

### Bilancio Previsionale 1S 2025

Conto economico riclassificato	Prev. 1S 2025
<b>RICAVI</b>	<b>194.208</b>
+ Variazione rimanenze finali e semil.	--
+ Variazione lavori in corso.	7.923
+ Incrementi di immobil.per lav.int.	142
<b>= VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>202.272</b>
- Acquisti	59.714
- Variazione materie prime	-1.842
- Spese per servizi e godimento beni di terzi	61.911
<b>= VALORE AGGIUNTO</b>	<b>82.489</b>
- Costo del personale	59.008
<b>= MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA o MOL)</b>	<b>23.481</b>
- Accantonamenti	265
- Ammortamenti	7.472
+ Altri ricavi - Oneri diversi	-4.045
<b>= MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)</b>	<b>11.699</b>
+ Proventi (oneri) gestione accessoria	--
<b>= RISULTATO ANTE ONERI FINANZIARI (EBIT)</b>	<b>11.699</b>
- Oneri Finanziari	2.515
+ Proventi Finanziari	188
- Rettifiche di valore di attività finanziarie	--
<b>= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (EBT)</b>	<b>9.373</b>
- Imposte	6.279
<b>= REDDITO NETTO (Utile/Perdita)</b>	<b>3.093</b>

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Calcolo del Debt Service Coverage Ratio

Calcolo DSCR da BILANCIO PREVISIONALE	Prev. 1S 2025
<b>Numeratore DSCR</b>	
REDDITO NETTO (Utile/Perdita)	3.093
+ Accantonamenti	265
+ Ammortamenti	7.472
<b>= Cash Flow Lordo</b>	<b>10.829</b>
- Dividendi deliberati	10.000
<b>= Cash Flow Netto</b>	<b>829</b>
<b>Denominatore DSCR</b>	
Flusso di rimborso della quota capitale dei finanziamenti	1.000
+ Flusso fornitori scaduti patologicamente	--
<b>= Debito non operativo</b>	<b>1.000</b>

# Strumenti operativi per la rilevazione dei segnali di crisi

## Indicatori Allerta Crisi d'Impresa

Indicatori allerta		Soglia	2024	Allerta
Patrimonio Netto	>	0	169.977,34	NO
<b>DSCR (calcolato da Bilancio previsionale 1S 2025)</b>	>	1	0,83	<b>SÌ</b>
Indice di Sostenibilità degli Oneri Finanziari	<	2,8%	1,2%	NO
Indice di Adeguatezza Patrimoniale	>	9,4%	105,0%	NO
Indice di Liquidità	>	92,1%	174,5%	NO
Indice di Ritorno Liquido dell'Attivo	>	0,3%	5,3%	NO
Indice di indebitamento Previdenziale e Tributario	<	5,6%	8,2%	SÌ

### RAGIONEVOLE PRESUNZIONE DELLO STATO DI CRISI

Il valore PATRIMONIO NETTO (decurtato dei "CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI" e "VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi") è positivo e pertanto di per sé non genera allerta.

L'Indice DSCR, calcolato in modalità semplificata per le imprese di minori dimensioni ricorrendo alle sole grandezze del Conto Economico (ex art. 2381 co. 5 c.c., art. 2086 c.c. e OIC9), è minore di 1 e pertanto vi è **RAGIONEVOLE PRESUNZIONE DELLO STATO DI CRISI AZIENDALE**

**Grazie per  
l'attenzione**