



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI & SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO

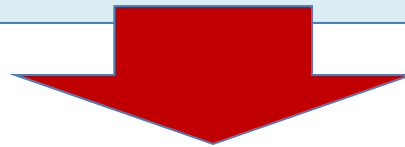
Prof.ssa Patrizia Riva, PhD

*Associato nell'Università del Piemonte Orientale
Dottore Commercialista e Revisore in Milano e Monza*

www.studio-riva.com

STRATEGIA A TUTELA DI ...

... ECONOMICITA'
... CONTINUITA' AZIENDALE
... GOING CONCERN (PRINCIPI CONTABILI)
... VIABILITY (DIRETTIVA INSOLVENCY)



QUALI SONO GLI STRUMENTI?

«NUOVI» PARADIGMI

- 1) ASSETTI ORGANIZZATIVI
ADEGUATI**
- 2) SOSTENIBILITA'**

«NUOVI» PARADIGMI



- 1) ASSETTI ORGANIZZATIVI
ADEGUATI**
- 2) SOSTENIBILITA'**

... ALCUNI RIFERIMENTI RECENTISSIMI ...



SIDREA

Società Italiana dei Docenti di
Ragioneria e di Economia Aziendale

HA ISTITUITO IL GRUPPO DI STUDIO «DIAGNOSI PRECOCE E CRISI DI IMPRESA» CHE HA RILASCIATO NEL 2021 E POI RIVISTO NEL 2023 HA PUBBLICATO CON GIAPPICHELLI IN OPEN ACCESS IL DOCUMENTO

«LE PAROLE DELLA CRISI.

LA LETTURA DEGLI AZIENDALISTI ITALIANI»

COORDINATORI:

- ANNAMARIA FELLEGARA (DELEGATA SIDREA) – UNIVERSITÀ CATTOLICA
- FRANCESCO GIUNTA (DELEGATO SIDREA) – UNIVERSITÀ DI FIRENZE
- ANTONELLA PAOLINI – UNIVERSITÀ DI MACERATA
- CLAUDIO TEODORI – UNIVERSITÀ DI BRESCIA



**IN COLLABORAZIONE CON
APRI, CNDCEC, UNGDC, OCRI**

HA ISTITUITO IL GRUPPO DI LAVORO «**INFORMAZIONI Non-FINANZIARIE PER GLI ADEGUATI ASSETTI E PER LA PREVISIONE DELLE CRISI D'IMPRESA NELLE PMI**» **CHE HA RILASCIATO NELL'APRILE 2022 IL QUADERNO 7**

COORDINATORI:

- PATRIZIA RIVA – UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE, APRI
- ANDREA PANIZZA - UNIVERSITÀ DI FERRARA, APRI

REFERENTE PER GLI ASPETTI GIURIDICI

- LORENZO STANGHELLINI – UNIFI

Definizioni base - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap.2

ASSETTO ORGANIZZATIVO (GESTIONE DEL POTERE & DEI CONTROLLI)

Considerato nella accezione più ampia del termine, include al suo interno:

- a) la **CONFIGURAZIONE DELLA CORPORATE GOVERNANCE AZIENDALE** e, quindi, la definizione delle modalità di **ARTICOLAZIONE E FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO**;
- b) la **CONFIGURAZIONE DELLE VARIABILI ORGANIZZATIVE**, intese come **STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SISTEMI OPERATIVI**. Nell'ambito dei sistemi operativi rivestono particolare rilevanza i sistemi di controllo.

ASSETTO AMMINISTRATIVO (PREVISIONE/FUTURO)

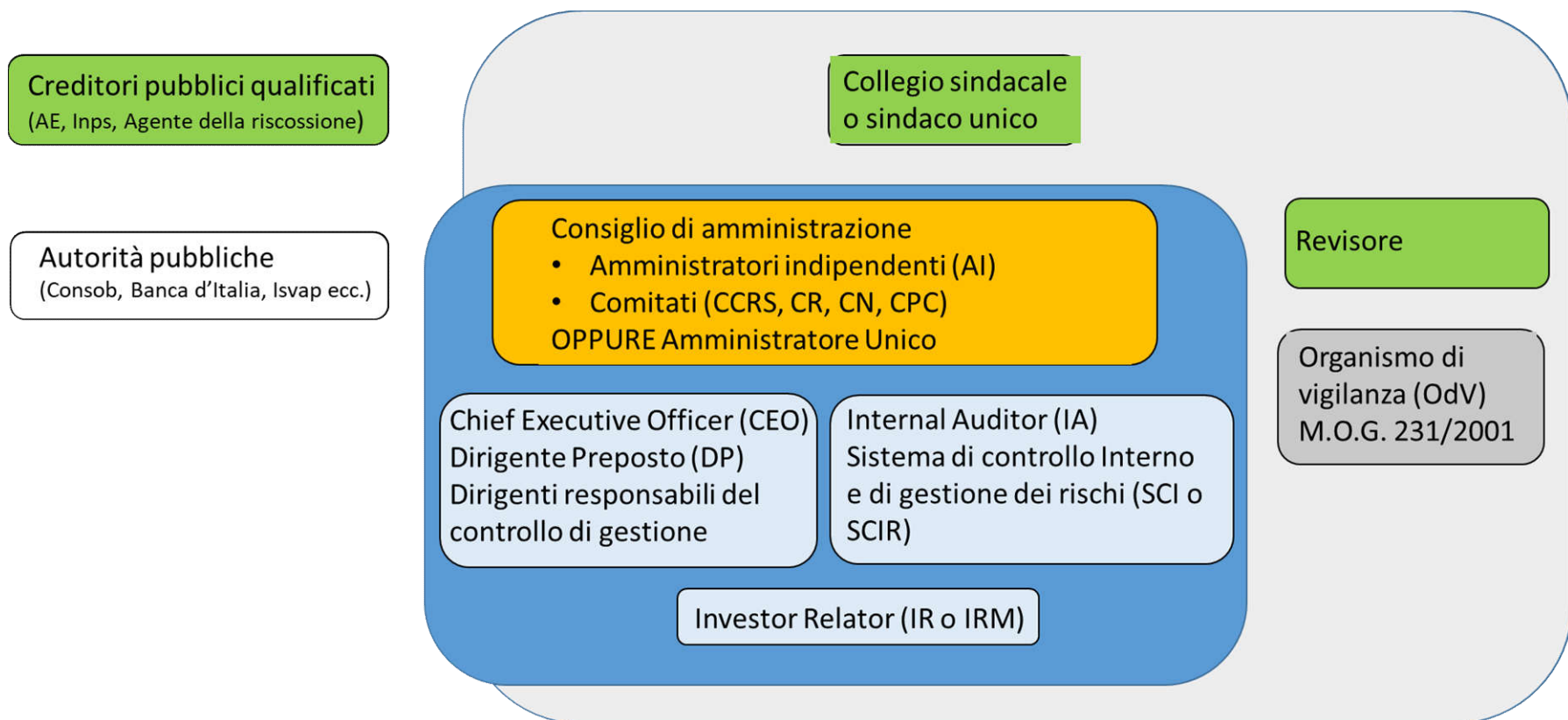
SISTEMA DI DISPOSIZIONI, PROCEDURE E PRASSI OPERATIVE adottate dall'impresa che consentono di **VERIFICARE LA SUSSISTENZA DELLE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO** del sistema aziendale mediante il **CONFRONTO SISTEMATICO FRA GLI OBIETTIVI PERSEGUITI E I RISULTATI CONSEGUITI**.

ASSETTO CONTABILE (CONSUNTIVO/PASSATO)

SISTEMA DI RILEVAZIONE DEI FATTI AZIENDALI FINALIZZATO ALLA RAPPRESENTAZIONE VERITIERA E CORRETTA DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE, ECONOMICA E FINANZIARIA aziendale in coerenza con il *framework* normativo (fra cui i principi contabili applicabili) di riferimento.

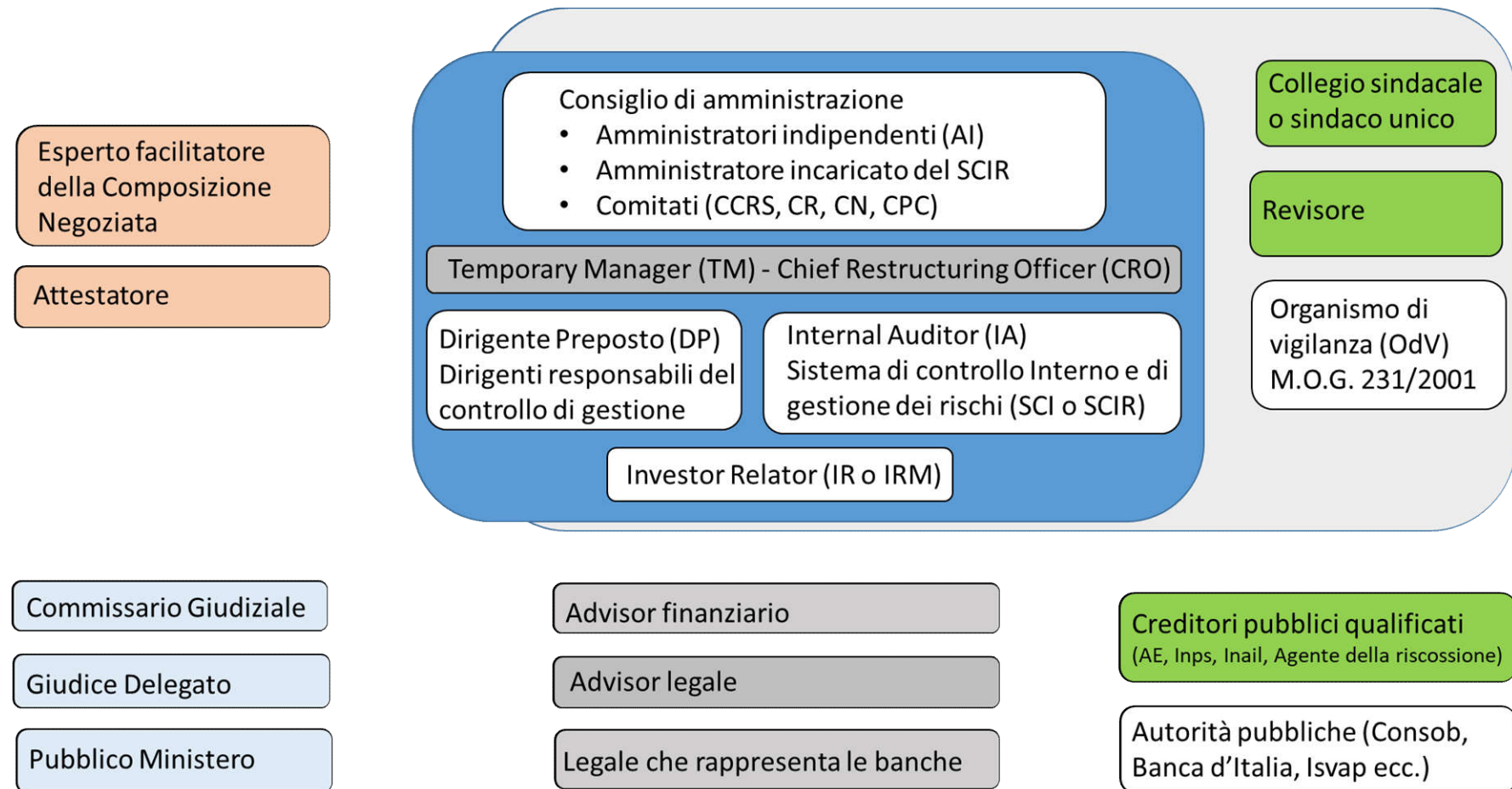
1.a) ASSETTI ORGANIZZATIVI DI GOVERNANCE

Mappa dei ruoli di amministrazione e controllo rilevanti (sintesi)



ASSETTI ORGANIZZATIVI

MAPPA DEI RUOLI DI GOVERNANCE NEL TURN AROUND ...



PRINCIPIO GUIDA

PROPORZIONALITA' O ADEGUATEZZA

CODICE DI CG - BORSA (2020)

CODICE CG AZIENDE FAMILIARI - AIDAF
(2017)

MODELLO MINIMO NELLE PMI ... OSSIA NELLE SRL

- SRL È IL TIPO SOCIALE LARGAMENTE PIÙ DIFFUSO IN ITALIA
 - OSSERVATORIO CCIAA MILANO, MONZA BRIANZA, LODI SU SOCIETÀ E IMPRESE 2021:
 - **64,23% DELLE SOCIETÀ LUCRATIVE**

- **SRL È IL TIPO SOCIETARIO USUALMENTE UTILIZZATO DALLE PMI**

ADEGUATEZZA ASSETTI: QUALE MODELLO MINIMO?

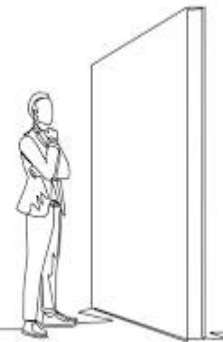
Sindaci

- CONTROLLO EX ANTE
- PARTECIPANO DI DIRITTO AL CdA PER VIGILARE
- POTERE DI CHIEDERE L'IMPLEMENTAZIONE DI ASSETTI ADEGUATI
- LEGGONO I PIANI AZIENDALI, SONO PRESENTI QUANDO SONO ASSUNTE LE DECISIONI E VALUTATI I RISCHI



Revisori

- CONTROLLO EX POST SUL SOLO BILANCIO
- NON POSSONO PARTECIPANO AL CdA



HOUSTON! HOUSTON!
... ABBIAMO UN PROBLEMA ...
... Art. 25 octies CCI NEW ...
... Documento ASSIREVI ...

... UNA BIZZARRA EQUIPARAZIONE ...

- SUL PUNTO RISULTA BEN FORMULATO, MA PURTROPPO TARDIVO, IL **MONITO DI ASSIREVI, CONTENUTO NEL DOCUMENTO “OSSERVAZIONI E PROPOSTE DI MODIFICA DI ASSIREVI IN MERITO ALL’ATTO DEL GOVERNO 178”** PROPOSTO E RESO PUBBLICO A FINE AGOSTO **SCORSO**, CHE EVIDENZIAVA PUNTUALMENTE COME L’ATTIVITÀ DI SEGNALAZIONE SIA COERENTE CON LA FIGURA E IL RUOLO DEL SINDACO E NON LO SIA INVECE CON QUELLA DEL REVISORE IL CUI COMPITO È QUELLO DI ESPRIMERSI SULLA ATTENDIBILITÀ DEL BILANCIO DI ESERCIZIO. **IL DOCUMENTO NON HA AVUTO UN IMPATTO SULLE SCELTE DEL LEGISLATORE.**

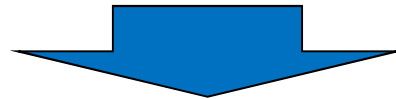


- **NON SI PUÒ, QUINDI, CHE PRENDERE ATTO DELLA “BIZZARRA EQUIPARAZIONE” INTRODotta DAL CORRETTIVO TER TRA LE DUE FIGURE CHE PORTA DA UN LATO ALLA ATTRIBUZIONE AGLI STESSI DI IDENTICI COMPITI (MA NON DI IDENTICI POTERI, RESTANDO INVARIATO IL CODICE CIVILE SUL PUNTO) E DALL’ALTRO LATO ALL’ATTRIBUZIONE DELLE MEDESIME RESPONSABILITÀ PROFESSIONALI.**

... SAREBBE STATO INVECE NECESSARIO ...

MODIFICARE L'ART. 2477 c 1, c.c. – CHE PER LE SRL ...

... PREVEDE ... L'ATTO COSTITUTIVO PUÒ PREVEDERE, DETERMINANDONE LE COMPETENZE E POTERI, IVI COMPRESA LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI, **LA NOMINA DI UN ORGANO DI CONTROLLO (SINDACO) «OPPURE» DI UN REVISORE**. SE LO STATUTO NON DISPONE DIVERSAMENTE, L'ORGANO DI CONTROLLO È COSTITUITO DA UN SOLO MEMBRO EFFETTIVO



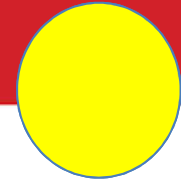
SAREBBE STATO MAGGIORMENTE UTILE AL CORRETTO FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO DELLA CNC E COERENTE CON IL CONTESTO DEL CODICE CIVILE

RIPRISTINARE IL VECCHIO TESTO DI LEGGE MODIFICATO NEL 2003 CAMBIANDO LA «OPPURE» IN «E ANCHE» & QUINDI NELLE REALTA' MINORI NOMINARE SEMPRE UN SOLO SOGGETTO, MA RICONOSCERGLI I POTERI DI VIGILANZA E DI ALLERTA OLTRE CHE AFFIDARGLI LA REVISIONE

DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	<p>Il governo dell'azienda è affidato al Consiglio di Amministrazione che guida la società perseguendo il successo sostenibile e quindi la creazione di valore nel lungo termine, e a tale fine si riunisce con regolare cadenza. Gli amministratori accettano la carica quando valutano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività professionali e del numero di cariche ricoperte in altre società. I compiti principali del Consiglio di Amministrazione sono: i) esaminare e approvare il piano industriale della società, monitorandone periodicamente l'attuazione e valutando il generale andamento della gestione; ii) definire il sistema di governo societario della società; iii) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; iv) definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società.</p>	<p>Anche nelle PMI il governo è affidato al Consiglio di Amministrazione che però è spesso sostituito dalla figura dell'Amministratore Unico. In ogni caso le indicazioni fornite mantengono validità.</p> <p>Nelle società di dimensioni medio-piccole, può essere necessaria una più rilevante disponibilità di tempo quando si pongano criticità con riferimento alla compiuta articolazione degli assetti organizzativi posti a presidio dei rischi, degli assetti amministrativi e degli assetti contabili.</p> <p>OBBLIGATORIO</p>



DOCUMENTO OIBR 7

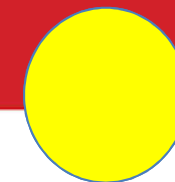
TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	<p><i>Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione è opportuna la presenza di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla gestione. Questi assumono il ruolo di Amministratori Indipendenti e insieme con gli amministratori esecutivi e non esecutivi siedono in appositi comitati di indirizzo che supportano e discutono le decisioni del Consiglio alimentando per quanto possibile la consapevolezza degli eventuali rischi che le stesse possono comportare. Gli amministratori non esecutivi non gestiscono ma apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli mediante competenze specifiche acquisite all'esterno dell'impresa. L'assenza di coinvolgimento nella gestione operativa consente loro di esprimere un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione. Tra gli amministratori non esecutivi, gli amministratori indipendenti sono caratterizzati dal requisito che non intrattengono né hanno intrattenuto con la società, o con soggetti ad essa legati, relazioni che possano condizionarne l'autonomia di giudizio volta a garantire gli interessi di tutti i soci. La funzione degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti nelle realtà con proprietà concentrata, dove sia possibile identificare un gruppo di controllo, è rivolta a prevenire interessi opportunistici dei soci di controllo, mentre in caso di azionariato diffuso è svolta nell'interesse dei soci ed è finalizzata a limitare possibili comportamenti opportunistici degli esecutivi. Per realizzare la funzione di monitoraggio e controllo sull'attività degli esecutivi, il numero, la competenza e l'esperienza (valutate anche in relazione alla specificità del settore di riferimento e alla complessità dell'organizzazione), l'autorevolezza e la disponibilità di tempo dagli amministratori indipendenti per lo svolgimento del proprio incarico devono essere tali da garantire che il rispettivo apporto possa incidere significativamente per l'assunzione delle decisioni consiliari.</i></p>	<p><i>L'introduzione di Amministratori Indipendenti nel Consiglio di Amministrazione delle PMI può essere utile per supportare con competenze specifiche le scelte aziendali, aiutando ad apprezzare i livelli di rischio che le stesse comportano e agevolando l'impostazione di una corretta e preventiva dialettica interna.</i></p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>

DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COMITATI ENDO-CONSIGLIARI	<i>Il Consiglio di Amministrazione può istituire al suo interno, con apposita deliberazione, uno o più Comitati con funzioni propositive e consultive, individuandone i compiti, le risorse e le strutture. L'istituzione è prevista in via principale per alcuni comitati più importanti ossia controllo e rischi (e sostenibilità), remunerazione, nomine. A questi se ne possono affiancare altri dedicati a specifiche funzioni quali per esempio quello introdotto dal Codice CG 2020 con il compito di supportare il Consiglio per l'esame del piano industriale.</i>	<i>Il contributo degli Amministratori Indipendenti eventualmente nominati nelle PMI è valorizzato nell'ambito dei Comitati endoconsigliari che rappresentano lo strumento mediante il quale si sviluppa in modo strutturato la dialettica interna sui temi rilevanti poi portati alla attenzione del Consiglio di Amministrazione.</i> SU BASI VOLONTARIE



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITÀ	<p><i>Al Comitato di Controllo e Rischi è affidato il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIR). Si tratta di un comitato di carattere tecnico, composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, con funzioni propositive, istruttorie e consultive. Al comitato può anche essere demandato il tema della Corporate Social Responsibility e quindi la valutazione della Sostenibilità delle attività aziendali compreso il monitoraggio della corretta impostazione dei rapporti con gli stakeholders. Quest'ultima include l'impostazione della DNF o Dichiarazione Non Finanziaria e pertanto sia la scelta dei criteri di redazione, sia l'impostazione dei complessi processi necessari alla sua composizione, sia la valutazione della necessaria compliance dell'output finale ossia del documento composto e pubblicato con i requisiti sostanziali e formali previsti dai principi scelti. Infine al comitato è affidato, qualora non sia prevista la costituzione di un comitato specifico, anche l'esame e l'approvazione del piano industriale.</i></p>	<p><i>La funzione svolta dal Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità assume particolare rilevanza anche nelle PMI in quanto permette il presidio strutturato e sistematico dei rischi assunti con lo svolgimento dell'attività aziendale, la valutazione della coerenza con i livelli di rischio sostenibile e con l'individuazione delle possibili misure di mitigazione e la verifica e approvazione dei piani. Quando non sono presenti Amministratori Indipendenti l'analisi deve essere svolta dall'organo amministrativo collegiale o unipersonale.</i></p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>

DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONE	<p><i>Il Comitato per le Nomine, composto in maggioranza da amministratori indipendenti, cura che il processo di nomina e di successione degli amministratori sia trasparente e formula pareri al Consiglio di Amministrazione riguardo alla composizione dello stesso esprimendo raccomandazioni in merito alle figure professionali considerate opportune nell'ambito del Consiglio. Il Comitato per la Remunerazione è composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti e il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Il Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal comitato di remunerazione definisce una politica per la remunerazione del top management ossia dei dirigenti con responsabilità strategiche e degli amministratori esecutivi. Le funzioni dei due Comitati sono spesso nella prassi accorpate in un unico Comitato denominato Nomine e Remunerazione.</i></p>	<p><i>Si tratta di un Comitato posto a presidio di temi - nomine e remunerazione - che accrescono la propria rilevanza all'aumentare delle dimensioni aziendali.</i></p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>

DOCUMENTO OIBR 7

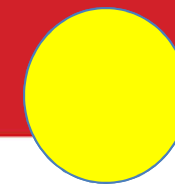
TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COMITATO PARTI CORRELATE	<i>Il Comitato Parti Correlate è chiamato ad esprimere appositi pareri motivati sull'interesse della società al compimento di operazioni con soggetti qualificabili come correlati, esprimendo un giudizio sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle condizioni previste, e riferisce al Consiglio in merito ad eventuali situazioni specifiche.</i>	<p>Nelle PMI il tema delle operazioni con Parti Correlate può assumere rilevanza ed è presidiato, anche in assenza di uno specifico Comitato, direttamente dal Collegio Sindacale.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>

DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

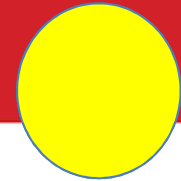
ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO)	<i>Il Chief Financial Officer (CFO) affianca l'Amministratore Delegato nelle decisioni strategiche e nell'informativa agli stakeholder; cura supportato dai dirigenti apicali amministrativi la pianificazione e il controllo di gestione, coordina le attività finanziarie, le partecipazioni e gli investimenti.</i>	<i>Il CFO coadiuvato dai dirigenti amministrativi implementa l'assetto contabile e amministrativo e permette al consiglio e all'amministratore unico di disporre dei cruscotti di informazioni finanziarie e non finanziarie.</i> SU BASI VOLONTARIE



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

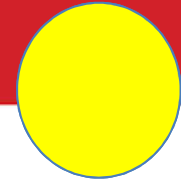
ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COLLEGIO SINDACALE	<p><i>Il Collegio Sindacale è l'Organo di controllo societario, è composto da professionisti indipendenti e ha il compito di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi. In particolare il Collegio partecipa di diritto ai consigli di amministrazione e ai comitati, vigila sulla gestione e sugli adeguati assetti. L'attività di vigilanza del Collegio è effettuata ex ante e quindi in ottica prospettica o forward looking. Verifica che si disponga di un cruscotto di indicatori efficace e che il medesimo sia affidabile. Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza riconosce al Collegio il potere di presentare l'istanza di fallimento della società. I sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti da cui sono stati nominati. Il Collegio verifica la propria indipendenza dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale. L'organo di controllo societario segnala per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per la composizione negoziata della crisi fissando un congruo termine non superiore a trenta giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle azioni intraprese ed eventualmente presentare istanza per la nomina dell'Esperto Facilitatore.</i></p> <p><i>I sindaci accettano la carica quando giudicano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario. La remunerazione dei sindaci è commisurata alla competenza, alla professionalità, all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.</i></p>	<p><i>Nelle PMI la figura del Collegio Sindacale o del Sindaco Unico assume grandissima rilevanza in quanto è il solo soggetto preposto alla vigilanza ex ante sull'operato degli amministratori e sulla adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.</i></p> <p><i>Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza introduce per le PMI accanto al potere di presentare istanza di liquidazione giudiziale, anche il potere di segnalazione ai fini dell'accesso alla composizione negoziata. Nelle PMI può svolgere anche le funzioni del revisore.</i></p> <p>OBBLIGATORIO: a) quando la società, per 2 esercizi consecutivi, ha superato almeno uno dei seguenti limiti: attivo patrimoniale, euro 4.000.000; ricavi, euro 4.000.000; dipendenti occupati in media durante l'esercizio, 20 unità; b) se è tenuta alla redazione del bilancio consolidato o se controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti.</p>



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

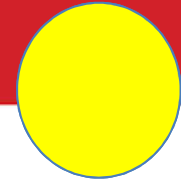
ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
REVISORE	<p><i>Il Revisore è chiamato a verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Non svolge la funzione di vigilanza. Raccoglie evidenze in merito alle operazioni gestionali realizzate e le utilizza per mettere a confronto le affermazioni contenute nel bilancio con i criteri selezionati dal soggetto interessato. Nella propria relazione illustra i risultati delle proprie verifiche comunicando ai terzi interessati il grado di corrispondenza del documento esaminato con i principi di riferimento e, di conseguenza, esprime il suo giudizio professionale. La relazione è riferita a documenti consuntivi, ossia al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato ove redatto. Essa contiene anche le conclusioni del revisore circa la sussistenza del presupposto della continuità aziendale indicando eventuali incertezze relative ad eventi o circostanze che potrebbero sollevare in merito dubbi significativi, ma lo fa sempre al fine specifico di valutare la correttezza dei criteri utilizzati per la redazione dei dati di bilancio. Non partecipa ai consigli di amministrazione, non vigila né sulla gestione né sugli adeguati assetti e non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali.</i></p> <p><i>Le funzioni del Revisore si esplicano nell'espressione di un parere professionale sulla correttezza dei dati consuntivi di bilancio, in coerenza con i principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. In sintesi, quello del revisore è un controllo ex post sui documenti consuntivi redatti dall'azienda.</i></p> <p>CIONONOSTANTE HA I MEDESIMI POTERI DI SEGNALEZIONE DEL COLLEGIO.</p>	<p><i>Nelle PMI il Revisore svolge, come nelle società di maggiori dimensioni, le proprie attività di verifica ex post sulla contabilità e sul bilancio in coerenza con i medesimi principi di riferimento. Nei casi in cui sono assenti o scarsamente articolati la funzione di Internal Audit e/o il Sistema di Controllo Interno e dei Rischi, non potendo svolgere un controllo sulle procedure, il Revisore deve effettuare un maggiore numero di verifiche di dettaglio.</i></p> <p><i>La funzione di revisione può essere svolta dal collegio sindacale o dal sindaco unico che manterrà in questo caso entrambe le finalità di intervento ossia la vigilanza e la revisione legale.</i></p> <p>OBBLIGATORIO: <i>stessi limiti previsti per la nomina del collegio sindacale.</i></p>



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

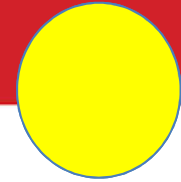
ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
INTERNAL AUDITOR	<p>La figura dell'Internal Auditor opera in staff al Consiglio di Amministrazione. È incaricato di implementare un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adeguato e di assicurarsi che la contabilità e in generale le informazioni rese disponibili al Consiglio, al Collegio e ai revisori siano complete e affidabili. Questo ruolo può essere ulteriormente suddiviso, nelle situazioni di maggiori dimensioni o più complesse per tipologia di attività, tra due figure professionali: i) il Risk Manager la cui attenzione sarà focalizzata sulla gestione dei rischi e ii) il Compliance Officer dedicato alla conformità alla normativa vigente.</p>	<p>L'introduzione della figura dell'Internal Auditor nelle PMI è presupposto per il corretto sviluppo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e può pertanto rappresentare una rilevante opportunità di focalizzazione dell'attenzione degli amministratori sul tema della assunzione dei rischi e della affidabilità dei dati contabili e gestionali.</p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

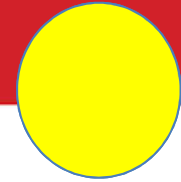
ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	<p><i>Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi (SCIR) è in sintesi rappresentato dalle linee d'azione e dal sistema di controlli interni e procedure adottati dalla direzione al fine di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali e quindi al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali basando le scelte su dati attendibili e monitorando in modo consapevole i rischi rilevanti. Più in particolare è costituito dai processi attuati: i) per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio; ii) per raggiungere obiettivi di compliance del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e iii) per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative.</i></p> <p><i>E' opportuno ricordare che lo SCIR deve essere distinto dagli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo di gestione (piani, budget e reporting) che rientrano nella diversa definizione di assetto amministrativo.</i></p>	<p><i>Nelle PMI lo SCIR è spesso assente o scarsamente articolato. La sua introduzione e implementazione presuppongono una compiuta articolazione degli assetti contabili e degli assetti amministrativi.</i></p> <p>SU BASI VOLONTARIE</p>



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
ORGANISMO DI VIGILANZA	<p><i>Il D.Lgs. 231/2001 ha introdotto nell'ordinamento un regime di responsabilità a carico delle persone giuridiche in relazione a una serie di reati, commessi nel loro interesse o a loro vantaggio, da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti, con conseguenze rilevanti anche sugli stessi enti, potenzialmente assoggettabili a sanzioni amministrative pecuniarie anche molto onerose e, in taluni casi, interdittive.</i></p> <p><i>Gli enti possono essere esonerati dalla responsabilità prevista dal Decreto, evitando l'applicazione delle sanzioni, qualora dimostrino di aver adottato ed efficacemente attuato Modelli di Organizzazione e di Gestione (MOG) idonei a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi.</i></p>	<p><i>Il D.Lgs. 231/2001 si applica anche alle PMI.</i></p> <p><i>Ne segue che l'adozione del Modello Organizzativo Gestionale, la composizione di un Codice Etico condiviso e la nomina dell'Organismo di Vigilanza unipersonale o collegiale rappresentano anche in queste realtà presidi importanti contro la responsabilità parapenale della società.</i></p>



DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
ORGANISMO DI VIGILANZA	<p><i>Ai fini della validità esimente del Modello il Legislatore attribuisce fondamentale importanza all'attività che deve essere esercitata per verificare che lo stesso sia effettivamente rispondente ai dettami normativi e che sia efficace.</i></p> <p><i>Introduce a tale fine l'obbligo, nello sviluppo del sistema, di nominare un Organismo di Vigilanza (OdV), dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo e che ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento.</i></p> <p><i>L'Organismo di Vigilanza svolge una serie di attività analitiche e funzionali a mantenere efficiente e operativo il modello: analisi, vigilanza e controllo, aggiornamento del Modello, formazione.</i></p> <p><i>Rilevante presidio di prevenzione della commissione di illeciti è la presenza di un Codice Etico, che consenta di instaurare un clima culturale che dissuada anche dal porre in essere condotte che possano dare luogo a reati.</i></p> <p><i>Le procedure e i vincoli contenuti nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo Gestionale devono considerarsi alla stregua di obbligazioni contrattuali assunte dal prestatore di lavoro.</i></p>	<p>SU BASI VOLONTARIE nella consapevolezza che l'assenza o la inadeguatezza del modello o della sua implementazione sono potenzialmente foriere di rischi specifici consistenti nelle conseguenze previste dalla norma in caso di realizzo di una delle fattispecie reato da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti.</p>

1.b) ASSETTI ORGANIZZATIVI STRICTO SENSU

Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

In relazione alla parte di **ASSETTI ORGANIZZATIVI** che presidiano le modalità di **SVOLGIMENTO DELLA GESTIONE** si distinguono:

A. LA **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** DEFINISCE LO SCHEMA DI DIVISIONE, SPECIALIZZAZIONE E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ NELL'AMBITO DELL'IMPRESA E SOSTANZIALMENTE RIGUARDA:

1. LE **UNITÀ ORGANIZZATIVE**, LE FUNZIONI ECONOMICHE AD ESSE ASSEGNATE ED I POTERI DELEGATI AI SOGGETTI CHE NE FANNO PARTE;
2. **LE LINEE GUIDA E LE DIRETTIVE** CHE DEFINISCONO LE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEI PROCESSI DI GESTIONE: IN PARTICOLARE, LA SEQUENZA E LE MODALITÀ MEDIANTE LE QUALI SVOLGERE LE ATTIVITÀ DI GESTIONE, DEFINENDO CHIARAMENTE I COMPITI DELLE VARIE UNITÀ ORGANIZZATIVE;
3. LE **INTERCONNESSIONI FRA LE UNITÀ ORGANIZZATIVE.**

Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

In relazione alla parte di **ASSETTI ORGANIZZATIVI** che presidiano le modalità di **SVOLGIMENTO DELLA GESTIONE** si distinguono:

B. NELL'AMBITO DEI **SISTEMI OPERATIVI**, ASSUMONO UN RUOLO FONDAMENTALE:

1. **IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (A&C)** PREVEDONO IL VARIEGATO CONCORSO DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI E ALLA VERIFICA DEL LORO GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
2. **IL SISTEMA INFORMATIVO (SI)** CURA LA RACCOLTA, L'ELABORAZIONE E LA MEMORIZZAZIONE DEI DATI, NONCHÉ L'ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI E LA LORO COMUNICAZIONE NELL'AMBITO E ALL'ESTERNO DELL'IMPRESA
3. **IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DEI RISCHI (SCI o SCIR, NELLE IMPRESE DI MAGGIORI DIMENSIONI AFFIDATE AD UN INTERNAL AUDITOR – IA O A UN RISK MANAGER - RM)** VERIFICA, A TUTTI I LIVELLI AZIENDALI, IL RISPETTO DELLE NORME DI LEGGE, DELLE DISPOSIZIONI STATUTARIE E, IN GENERALE, DELLE DIRETTIVE IMPARTITE DAI COMPETENTI ORGANI AZIENDALI NONCHÉ, NELLE SITUAZIONI PIÙ EVOLUTE, LA MAPPATURA E IL PRESIDIO DEI RISCHI

CHE OPERANO TRASVERSALMENTE RISPETTO ALLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E **FORNISCONO** AGLI ORGANI DI GOVERNANCE GLI ELEMENTI NECESSARI PER DEFINIRE GLI OBIETTIVI E PER ORIENTARE L'ATTIVITÀ DI GESTIONE DELL'IMPRESA.

Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

RIENTRA NEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

diviene indispensabile DEFINIRLO:

1. NON VA CONFUSO CON IL CONTROLLO DI GESTIONE (ERRORE COMUNE)

2. **ART. 6, PRINCIPIO XVIII, DEL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE (GENNAIO 2020) STABILISCE CHE:** «IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI È COSTITUITO DALL'INSIEME DELLE REGOLE, PROCEDURE E STRUTTURE ORGANIZZATIVE FINALIZZATE AD UNA EFFETTIVA ED EFFICACE IDENTIFICAZIONE, MISURAZIONE, GESTIONE E MONITORAGGIO DEI PRINCIPALI RISCHI, AL FINE DI CONTRIBUIRE AL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLA SOCIETÀ».

3. **I PRINCIPI DI REVISIONE INTERNAZIONALI (ISA ITALIA) NEL GLOSSARIO LO DEFINISCONO COME:** «IL PROCESSO CONFIGURATO, MESSO IN ATTO E MANTENUTO DAI RESPONSABILI DELLE ATTIVITÀ DI GOVERNANCE, DALLA DIREZIONE E DA ALTRO PERSONALE DELL'IMPRESA AL FINE DI FORNIRE UNA RAGIONEVOLE SICUREZZA SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI CON RIGUARDO ALL'ATTENDIBILITÀ DELL'INFORMATIVA FINANZIARIA, ALL'EFFICACIA E ALL'EFFICIENZA DELLA SUA ATTIVITÀ OPERATIVA ED ALLA CONFORMITÀ ALLE LEGGI E AI REGOLAMENTI APPLICABILI».

Il sistema di controllo interno, parte degli assetti organizzativi, ricopre un ruolo fondamentale e pervasivo rispetto alle attività di governo e gestione dell'impresa e, pertanto, viene ad assumere una funzione centrale nella valutazione della adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

2. ASSETTI CONTABILI

Assetti Contabili - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

L'ASSETTO CONTABILE può essere definito come il SISTEMA DI RILEVAZIONE DEI FATTI AZIENDALI FINALIZZATO ALLA RAPPRESENTAZIONE VERITIERA E CORRETTA DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE, ECONOMICA E FINANZIARIA AZIENDALE IN COERENZA CON IL *FRAMEWORK* NORMATIVO (FRA CUI I PRINCIPI CONTABILI APPLICABILI) DI RIFERIMENTO.

- **NON** ESAURISCE LA SUA FUNZIONE NELLA MERA PREDISPOSIZIONE DELL'INFORMATIVA DI BILANCIO.
- INCLUDE LA **CONTABILITÀ GENERALE**, CHE RAPPRESENTA LA BASE DATI PRINCIPALE PER LA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO, E PUÒ FORNIRE UTILI ELEMENTI PER **VALUTARE, ANCHE IN CORSO D'ANNO, L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE, I PRINCIPALI RISCHI AD ESSA ASSOCIATI ED I RISULTATI PRODOTTI DALL'AZIENDA**

IL RICORSO SISTEMATICO AI DATI CONTABILI CONSUNTIVI AL FINE DI MONITORARE PERIODICAMENTE L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE NELLE IMPRESE DI MINORE DIMENSIONI (PMI):

- PUÒ FORNIRE ALL'IMPRENDITORE UTILI INDICAZIONI PER TENERE SOTTO CONTROLLO ED ORIENTARE LA GESTIONE, INDIVIDUANDO CON IMMEDIATEZZA LA PRESENZA DI INDICATORI CHE EVIDENZIANO IL MANCATO RISPETTO DELLE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO DEL SISTEMA AZIENDALE
- PUÒ RAPPRESENTARE UN PRIMO PASSO VERSO LO SVILUPPO DI SISTEMI DI VERIFICA DELLE PERFORMANCE AZIENDALI PIÙ EVOLUTI, CHE FANNO MAGGIORE RICORSO AI DATI PREVISIONALI E AGLI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (SEGUE ...)

Assetti Contabili - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

... SEGUE

- GLI ASSETTI CONTABILI INCLUDONO ANCHE SISTEMI DI **CONTABILITÀ ANALITICA**, IN CUI VENGONO RILEVATI A CONSUNTIVO I RISULTATI PRODOTTI IN SINGOLI SETTORI DI OPERATIVITÀ AZIENDALE, TRA QUESTI:
 - a. LA CONTABILITÀ ANALITICA DEI COSTI
 - b. LA PARTE DEI SISTEMI CONTABILI CHE CONSENTONO DI DETERMINARE IL CONTRIBUTO CHE SINGOLI PRODOTTI/GRUPPI DI PRODOTTI, COMMESSE O AREE DI BUSINESS FORNISCONO AL RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO,
 - c. IL DETTAGLIO DEI CREDITI E DEBITI SCADUTI CHE FORNISCONO UTILI INDICAZIONI PER LA VERIFICA DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA DELL'IMPRESA.

3. ASSETTI AMMINISTRATIVI

Assetti Amministrativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

Il concetto di ASSETTO AMMINISTRATIVO può essere riferito:

1. agli **STRUMENTI/SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO** ossia ai **PIANI, BUDGET & REPORTING**
2. **ED ALLE PROCEDURE PER IL LORO UTILIZZO**, che permettono:

- **EX ANTE** di disporre di indicatori indispensabili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale, le variabili rilevanti e le leve a disposizione del management;
- **EX POST** di monitorare gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati, anche sulla base degli elementi forniti dal sottosistema contabile.

ASSETTI AMMINISTRATIVI – DATI PROSPETTICI

Rendicontazione e Pianificazione obbligatoria per legge

Diventano indispensabili per tutti (dall'impresa individuale alla quotata):

1. RENDICONTO FINANZIARIO

- scompone flusso complessivo di cassa in tre aree:
 1. Flusso reddituale
 2. Flusso da investimenti
 3. Flusso da finanziamenti
- crisi: quando, sommando i flussi futuri nell'orizzonte di piano, il primo flusso diviene negativo (significa che gestione non permette di generare cassa sufficiente a pagare debiti commerciali) oppure quando è positivo ma insufficiente a garantire rimborsi debito (flussi da finanziamento) in assenza di apporti

2. PIANIFICAZIONE FINANZIARIA, MA ANCHE ECONOMICA E PATRIMONIALE (AVENDO CURA DELLE COERENZE INTERNE)

Assetti Amministrativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

L'assetto amministrativo può essere definito come il **sistema di disposizioni, procedure e prassi operative** adottate dall'impresa che consentono di **verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti**, con particolare riguardo a:

- gli **OBIETTIVI STRATEGICI**, di medio-lungo periodo;
- gli **OBIETTIVI OPERATIVI**, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- gli **OBIETTIVI DI REPORTING**, volti a garantire la rilevanza, la chiarezza, precisione, la tempestività e l'affidabilità dei flussi informativi a supporto della gestione aziendale.

ASSETTI AMMINISTRATIVI - BUDGETING

IN TERMINI APPLICATIVI, IL PROCESSO DI BUDGETING PRENDE AVVIO CON LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI CHE IL MANAGEMENT AZIENDALE INTENDE RAGGIUNGERE IN UN ARCO TEMPORALE DI BREVE PERIODO E SI CHIUDE CON IL CONFRONTO TRA TALI OBIETTIVI ED I RISULTATI EFFETTIVAMENTE RAGGIUNTI. IL BUDGET DELL'ESERCIZIO X È REDATTO DURANTE LA FASE FINALE DELL'ESERCIZIO X-1 E L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI È EFFETTUATA ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO X+1. DURANTE L'ESERCIZIO X SARANNO EFFETTUATI POI DEGLI AGGIUSTAMENTI, TIPICAMENTE CON CADENZA MENSILE O TRIMESTRALE, SULLA BASE DELL'EFFETTIVO ANDAMENTO AZIENDALE.

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL BUDGET SONO:

1. DERIVA DAL PIANO INDUSTRIALE O STRATEGICO PLURIENNALE, COSTITUENDONE – QUALORA IL PIANO VENGA AGGIORNATO ANNUALMENTE – IL PRIMO ANNO;
2. RIGUARDA L'IMPRESA NEL SUO COMPLESSO ANCORCHÉ SIA SUDDIVISO PER SINGOLE AREE (BUSINESS UNITS, PRODOTTI, MERCATI, CLIENTI);
3. È ARTICOLATO PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ, AL FINE DI FISSARE GLI OBIETTIVI OVE SIANO, IN PARTICOLARE, PREVISTI MECCANISMI INCENTIVANTI;
4. È RIFERITO AD INTERVALLI TEMPORALI INFRANNUALI (AD ESEMPIO MENSILI O TRIMESTRALI);
5. ESPRIME IN TERMINI ECONOMICO-FINANZIARI GLI OBIETTIVI CHE L'AZIENDA INTENDE RAGGIUNGERE NELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO, ACCOGLIENDO I DATI INERENTI AI PROGRAMMI, AGLI OBIETTIVI ED ALLE RISORSE DISPONIBILI.

ASSETTI AMMINISTRATIVI – PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

LO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ DI BUDGETING VA CONTESTUALIZZATA NELL'AMBITO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (O CONTROLLO DIREZIONALE) ARTICOLABILE NELLE SEGUENTI FASI:

FASE 1: PIANIFICAZIONE STRATEGICA;

FASE 2: PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E BUDGETING;

FASE 3: CONTROLLO DEI RISULTATI O REPORTING;

FASE 4: VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA È IL PROCESSO MEDIANTE IL QUALE SI DECIDONO GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'IMPRESA, LE MODALITÀ TESE ALLA REALIZZAZIONE DI TALI OBIETTIVI, E SI ALLOCANO LE RISORSE (INVESTIMENTI).

ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA SEGUONO LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E IL BUDGETING. SIA LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, SIA LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E LA CORRELATA FASE DI BUDGETING PRESUPPONGONO UNA FASE DI RACCOLTA DI INFORMAZIONI, QUALITATIVE ED ECONOMICHE, SULLA BASE DELLE QUALI DECIDERE IN ANTICIPO GLI OBIETTIVI DA PERSEGUIRE E LE AZIONI DA INTRAPRENDERE

ASSETTI AMMINISTRATIVI - DATI PROSPETTICI

CENTRALITÀ DEL BUDGET E DEL PIANO

Gli strumenti da utilizzare per monitorare che non vi sia una situazione di inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate sono i seguenti:



Il **flusso di cassa reddituale** è la differenza tra entrate monetarie derivanti da incassi da clienti e uscite monetarie per pagamenti a fornitori di beni e servizi.

In presenza di equilibrio i flussi di cassa reddituali devono essere positivi e sufficienti per investire nella struttura e per rimborsare i finanziamenti in essere, ovvero il flusso di cassa reddituale deve essere superiore alla somma del flusso di cassa derivante dagli investimenti e del flusso di cassa derivante dai finanziamenti.



Il **piano finanziario** è il documento base, mediante il quale è **possibile prospettare la futura insolvenza per l'insostenibilità dei debiti**.

Ai fini della valutazione dell'insolvenza prospettica è fondamentale considerare un orizzonte temporale più ampio rispetto ai 6 mesi in quanto le crisi vanno prospettate quando ancora si è in grado di orientare la gestione.

«NUOVI» PARADIGMI

**1) ASSETTI ORGANIZZATIVI
ADEGUATI**



2) SOSTENIBILITA'

**SINDACI, REVISORI E ODV SONO IMPEGNATI
ANCHE SU NUOVO FRONTE:**

**LA RENDICONTAZIONE SULLA
SOSTENIBILITA' (ESG)**



- 1. DALLA NFRD 2014/95/UE** (NON FINANCIAL REPORTING DIR.)
- 2. ALLA CSRD 2022/2464/UE** (CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIR.)
- 3. ... ANCHE SE SI DEVE TENERE CONTO
DELL'EFFETTO ... STOP THE CLOCK**

CON LA CSRD 2022/2464/UE



- 1. AUMENTA IL NUMERO DEI SOGGETTI INTERESSATI**
- 2. SI PREVEDE DI INSERIRE LE INFORMAZIONI ESG NELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE E NON IN UN DOCUMENTO DISTINTO**
- 3. UTILIZZO DEGLI ESRS – EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STDS - REDATTI DALL'EFRAG - EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP**
- 4. LIMITED ASSURANCE OBBLIGATORIA**

QUALI SOGGETTI?



- **DIRETTAMENTE:**

- TUTTE LE GRANDI IMPRESE, BANCHE E ASSICURAZIONI EUROPEE (QUOTATE O NON QUOTATE) E TUTTE LE SOCIETÀ QUOTATE, CON L'ECCEZIONE DELLE MICRO-QUOTATE.
 - LA SOGLIA PER DEFINIRE «GRANDE» UN'IMPRESA È QUELLA FISSATA DALLA DIRETTIVA CONTABILE N. 34/2013, OVVERO SUPERARE ALLA DATA DEL BILANCIO DUE DEI SEGUENTI TRE CRITERI:
 - €20 MILIONI DI TOTALE ATTIVO;
 - €40 MILIONI DI FATTURATO;
 - 250 ADDETTI MEDI ANNUI.
- LE SOCIETÀ EUROPEE CONTROLLATE DA GRUPPI NON EUROPEI (AD ES. FILIALI) E CHE OPERANO NELLA UE SARANNO ASSOGGETTATE ALLA CSRD SE REALIZZANO UN FATTURATO SUPERIORE AI €150 MILIONI ANNUI NEL TERRITORIO EUROPEO.

QUALI SOGGETTI?



- **INDIRETTAMENTE**

- PER LE *PMI NON QUOTATE*, NON SONO PREVISTI OBBLIGHI

MA

- EFRAG'S DRAFTS ON SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS FOR SMES

- LA **CSRD** RICHIEDE CHE LE INFORMAZIONI DI SOSTENIBILITÀ RIGUARDINO, PER QUANTO POSSIBILE, L'INTERA CATENA DEL VALORE

- LE AZIENDE CAPO-FILIERA RICHIEDERANNO SEMPRE PIÙ ALLE **PMI** DELLA PROPRIA CATENA DI FORNITURA, INFORMAZIONI DI SOSTENIBILITÀ.

- INTERESSANTE IL DOCUMENTO **GLOBAL IMPACT NETWORK ITALIA** SUL SUSTAINABLE PROCUREMENT (**10.2024**)









CSR			
 Tipo di impresa / attività	 Prima di Stop-the-clock	 Dopo Stop-the-clock	 Cosa cambia
Grandi imprese già soggette a NFRD	FY 2024 → pubblicazione 2025	Nessuna modifica	Nessuna variazione
Grandi imprese non soggette a NFRD (>250 dipendenti o €40 mln fatturato o €20 mln totale attivo)	FY 2025 → pubblicazione 2026	FY 2027 → pubblicazione 2028	Posticipo di 2 anni
PMI quotate	FY 2026 → pubblicazione 2027	FY 2028 → pubblicazione 2029	Posticipo di 2 anni
ESRS generali (Set 1)	31 luglio 2023	Nessuna modifica	Nessuna variazione
ESRS settoriali (Set 2)	Previsti per il 2024	Posticipati al 2026	Rinviati di 2 anni
ESRS per PMI quotate	Previsti per il 2024	Posticipati al 2026	Rinviati di 2 anni
Applicazione ESRS settoriali	Dal 2026	Dal 2028	Slittamento di 2 anni
Applicazione ESRS per PMI quotate	Dal 2026 (opt-out fino al 2028)	Dal 2028 (opt-out fino al 2030)	Slittamento di 2 anni
CSDDD			
 Ambito / soggetto	 Prima di Stop-the-clock	 Dopo Stop-the-clock	 Cosa cambia
Entrata in vigore della direttiva	2024	2025	Posticipo di 1 anno
Recepimento da parte degli Stati membri	2025	26 luglio 2027	Posticipo di 2 anni
Applicazione per imprese >5000 dip. / €1,5 mld	2027	2028	Posticipo di 1 anno
Applicazione per imprese >3000 dip. / €900 mln	2028	2029	Posticipo di 1 anno
Applicazione per imprese >1000 dip. / €450 mln	2029	2030	Posticipo di 1 anno
Ambito della due diligence (catena del valore)	Intera catena (diretta e indiretta)	Tier 1, indiretti solo in casi specifici	Ambito ristretto alla fornitura diretta
Soglie dimensionali per l'applicazione	Soglie più basse (più imprese coinvolte)	Soglie aumentate (fino a -80% imprese coinvolte)	Esclusione di molte imprese minori

Tabella tratta da Fornasiero S.

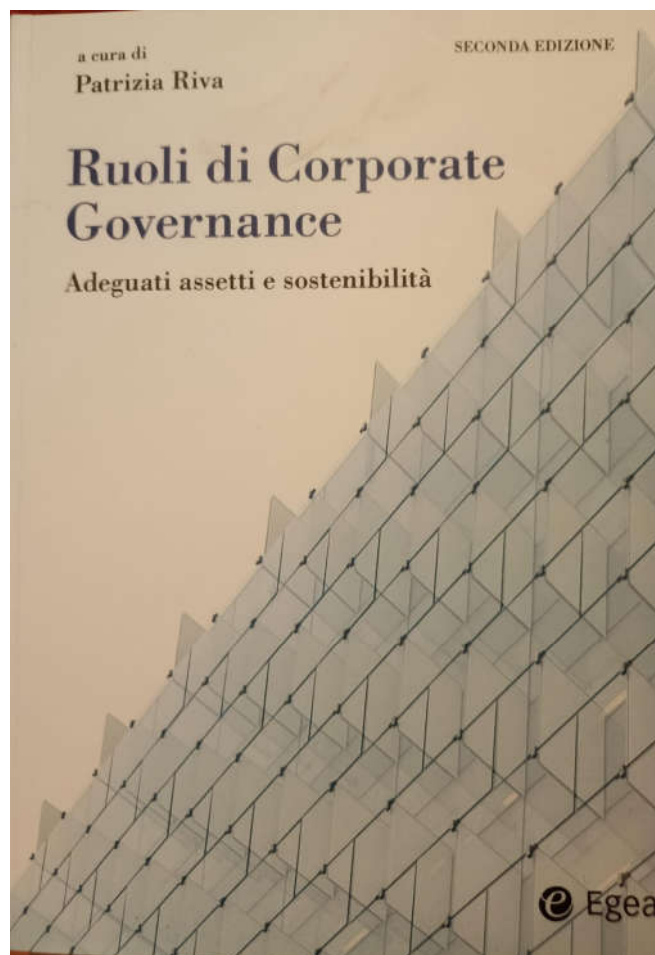
INCIDI QUESTO NELLA TUA MEMORIA, RAGAZZO:

***UN MONDO SI SOSTIENE SU QUATTRO COSE (...)
L'ERUDIZIONE DEL SAGGIO,
LA GIUSTIZIA DEL GRANDE,
LE PREGHIERE DEL GIUSTO
E IL VALORE DEL CORAGGIOSO.***

***MA TUTTO QUESTO È NULLA (...)
SENZA UN CONDOTTIERO CHE CONOSCA
L'ARTE DEL GOVERNARE.***

FAI DI ESSA LA TUA SCIENZA!

F.P. Herbert, da "Dune", 1973



RIFERIMENTO BIBLIOGRAFICO:
ADEGUATI ASSETTI – PARTE PRIMA
SOSTENIBILITA' – PARTE SECONDA