



«I sabati di AICIM»

La pianificazione strategica e l'adeguato assetto organizzativo-contabile e finanziario

23 Gennaio 2021
h. 10.00

10.00: **Gianmarco Biagi**, Presidente AICIM e Holding 7p9
Introduzione.

10.10: **Andrea Spensieri**, Consigliere e Coordinatore Tavolo Finanza e Controllo AICIM, Founder Thetasolutions, Associate Partner Lewitt Associati Srl
La pianificazione strategica e il Piano strategico Industriale

10.25: **Alessandro Pistagnesi**, Socio AICIM-Senior consultant NCG
Assetto Organizzativo-Contabile: il controllo di gestione.

10.40: **Marco Curti**, Socio AICIM, Consulente di Direzione
La pianificazione e il Budget Vendite

10.55: **Adalberto Costantini**, Socio AICIM, Founder CB Partners-Commercialisti e revisori contabili
La responsabilità degli amministratori nel nuovo codice della Crisi

11.10: **Patrizia Arioli**, Socio AICIM, Dottore Commercialista-revisore contabile- CTU Tribunale di Bologna
Gli indicatori: La liquidità e il DSCR

11.25: Q&A

Lewitt Associati



Patrizia Arioli



ALESSANDRO PISTAGNESI

Socio fondatore AICIM

Senior consultant NCG

www.ncg.it

Oltre 15 anni di esperienza in Consulenza Finanziaria e Controllo di Gestione presso Studi Associati e Confidi, collaboro con NCG Consulting da oltre 5 anni.

Profilo linkedin

<https://www.linkedin.com/in/alessandro-pistagnesi/>



I NUOVI OBBLIGHI DI LEGGE PREVISTI DALL'ART. 2086 C.C. SECONDO COMMA



QUANTO È IMPORTANTE LA PROPRIA SALUTE? E COSA SI FA PER TUTELARLA AL MEGLIO?

Di sicuro ci si sottopone periodicamente a **visite di controllo**, e certamente **ci si affida ai migliori medici**.

ALLORA PERCHÉ NON FARLO ANCHE PER LA PROPRIA AZIENDA?

L'azienda ha bisogno della stessa **prevenzione** per mantenersi sempre in ottima forma, ed a questo serve il **CONTROLLO DI GESTIONE** previsto dall'art. 2086 c.c. secondo comma.

Le aziende sono come ad un corpo vivo; ogni parte ha bisogno di cura ed attenzioni specifiche per **prevenire i segnali negativi** ed evitare così il **rischio di una crisi d'impresa** prima che sia tardi.

Ma c'è dell'altro che deve sapere l'**imprenditore**. Tutto questo, da oggi, non è più una possibilità o un consiglio sensato; è un vero e proprio **DOVERE DI ADEMPIMENTO PREVISTO DALLA LEGGE**.

ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE

Il **D.Lgs. 14/2019, “Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”** all’art. 375 ha introdotto una modifica al Codice Civile, prevedendo l’aggiunta del **comma 2 all’art. 2086 c.c.** che dispone, a partire dal 16 marzo 2019 e con validità per tutte le società, quanto segue:

*«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 d’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.»*



SOLUZIONE?

L’art. 13 del D.Lgs 14/2019 indica gli **INDICI DI CRISI** elaborati dall’ODCRC come gli strumenti che, *«fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell’impresa».*

BASTANO GLI INDICI DI CRISI?

SE UN'AZIENDA ...

- ... fa fatica a pagare gli interessi ... *Oneri Finanziari/Ricavi*
- ... non riesce a pagare i debiti a breve termine ... *Attività a Breve /Passività a Breve*
- ... non produce cassa sufficiente ... *Cash Flow / Attivo*
- ... per sostenere i priori debiti verso lo Stato ... *Debiti Previden.li e Tribut./Attivo*
- ... e onorare gli impegni presi con banche e fornitori ... *Patrimonio Netto /Debiti Totali*

È GIÀ IN CRISI QUASI IRREVERSIBILE

ALLORA?

ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Governare l'azienda significa fare in modo che vada nella **direzione giusta**, nel **rispetto degli obiettivi** definiti, **ottimizzando** il più possibile **le risorse** impegnate.

Gli **obiettivi** dipendono dalle **strategie** e dalle **risorse disponibili**.

Da qui potremmo definire come **assetto organizzativo adeguato** *“l'insieme delle regole, responsabilità e controlli finalizzati al raggiungimento degli obiettivi”*.

L'**adeguatezza**, come conseguenza logica sarà soddisfatta se l'assetto organizzativo è bilanciato con gli obiettivi e questi sono perseguibili.

Definire un adeguato assetto organizzativo significa preparare la **“macchina”** più adatta al **“viaggio”** che dobbiamo fare.



COME SI VALUTA L'ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA

STRATEGIE - LA STRADA CHE FAREMO

Analizzare il contesto con la visione e la missione aziendale per definire gli obiettivi, i FCS e i processi necessari per impostare le strategie



STRUTTURA ORGANIZZATIVA - LA NOSTRA «MACCHINA»

Attività dei processi, responsabilità compiti e competenze, risorse, regole e controlli

CONTROLLO - IL NOSTRO CRUSCOTTO

Obiettivi, indicatori target e andamenti

ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE

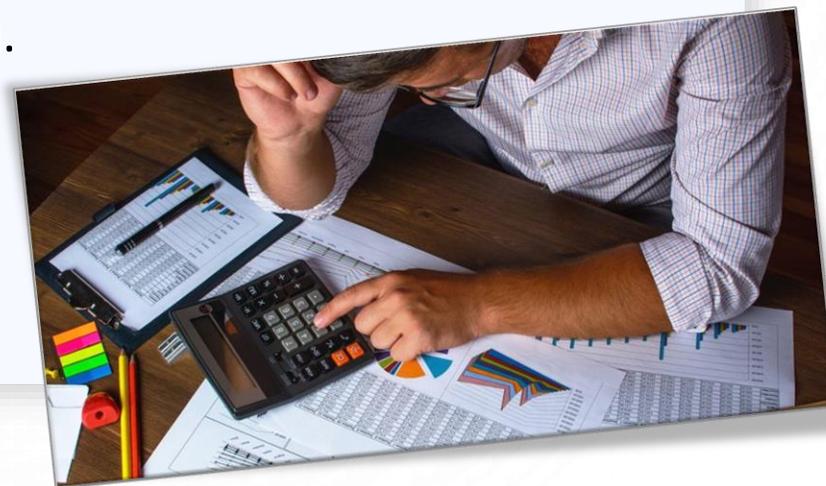
L'assetto amministrativo e contabile si ritiene adeguato se permette “la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, la produzione di **informazioni** valide e utili per le scelte di gestione e la produzione di dati attendibili per la formazione del **BILANCIO D'ESERCIZIO**” (CNDCEC, Febbraio 2018).

IL BILANCIO... NON BASTA!!!

- è **disponibile**, viene già predisposto per ottemperare ad obblighi fiscali
- è **completo**, contiene una sintesi di tutte le attività svolte nell'arco dell'anno
- è **verificato**, con una meticolosa attività di registrazioni contabili.

Ma è anche:

- **difficile da leggere**
- **Arriva in ritardo nelle mani dell'imprenditore**



SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

È il sistema operativo volto a **guidare la gestione** verso il conseguimento degli **OBIETTIVI** stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi **INDICATORI**, lo **scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti** e **informando** di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune **azioni correttive**.



SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

VANTAGGI:

1. Permette di leggere i risultati delle scelte operative (**RICLASSIFICAZIONE CONTABILE**)
2. Allarga la prospettiva e aiuta ad osservare alcuni fenomeni che rischiano di sfuggire all'occhio di chi è focalizzato sulla gestione quotidiana (**ANALISI COMPARATA**)
3. Traduce gli obiettivi in risultati da conseguire (**BUDGET**)
4. Consente di monitorare e tenere sotto controllo l'andamento aziendale (**CONTROLLO DEGLI SCOSTAMENTI**)
5. Permette di intervenire con tempestività prima che i «giochi» a fine anno siano chiusi (**AZIONI CORRETTIVE**)



ALESSANDRO PISTAGNESI

MAIL: a.pistagnesi@ncg.it

Telefono: 3389838785

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

