



**LAW & TAX CONSULTING**

**TAX CONSULTING**



Piazza Vicenza, 8 – 38122 Trento (TN)

Tel. 0461.1730280

Fax 0461.1730299

[info@taxconsulting.tn.it](mailto:info@taxconsulting.tn.it)

## Il controllo di gestione come strumento organizzativo e per prevenire la crisi d'impresa

19 marzo 2020

Gentile cliente,  
di seguito si propone una breve presentazione riguardo quanto previsto dal decreto legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019, rubricato "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", ed emanato in base alla legge delega n. 155 del 2017. Tale decreto interviene sia a normare le nuove norme sulla crisi d'impresa sia a modificare e rivedere le procedure concorsuali.

### PREMESSA

L'idea premiante di tutta la riforma è quella che prevenire è meglio che curare: prima si interviene, più possibilità si avranno di risolvere con successo gli eventuali squilibri rilevati.

Sappiamo tutti quanto sia predominante la tendenza a non far emergere la situazione di crisi finché non è grave e conclamata. Questo accade un po' per orgoglio dell'imprenditore, un po' per la speranza che le cose migliorino, ma soprattutto perché a volte non si hanno a disposizione gli strumenti adatti per rilevare i segnali e affrontare la crisi preventivamente. In quest'ottica di salvaguardia della continuità aziendale la nuova norma impone all'imprenditore di dotarsi di adeguati strumenti volti a rilevare tempestivamente lo stato di difficoltà o crisi, così da adottare tempestivamente idonee iniziative finalizzate al riassetto dell'attività. Solo attraverso adeguati sistemi informativi (*controllo di gestione dei flussi di cassa, budget e piano economico e finanziario*) che permettano di rilevare eventuali segnali di squilibrio è possibile impostare tempestivamente le più opportune strategie per la propria azienda.

Sarà quindi necessario, entro il termine previsto del 15 febbraio 2021 - data di partenza dell'obbligo per gli organi di controllo (amministratori e revisori legali in primis) di segnalare eventuali situazioni di squilibrio, che le aziende si attivino per integrare il proprio sistema amministrativo con strumenti e procedure adeguate che permettano di individuare eventuali segnali di criticità.

### IL SISTEMA

Il "sistema di allerta" è basato, in linea con quanto previsto dalla Direttiva UE n. 2019/1023, sugli obblighi di segnalazione posti a carico degli organi di controllo (imprenditore, amministratore e revisore legale) in presenza di fondati indizi della crisi.

Per prevenire le situazioni di crisi, i principali strumenti previsti sono:

- **un assetto societario adeguato**: è necessario per l'imprenditore istituire un assetto societario

adeguato alle dimensioni dell'impresa e alla prevenzione della crisi;

- **gli indicatori di crisi**: uso di indici che sottolineino squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario;
- **obblighi di segnalazione**: la segnalazione dello stato di crisi all'OCRI è obbligatoria sotto certe condizioni per l'organo amministrativo, per gli organi di controllo, per l'Agenzia delle Entrate e per gli Enti Previdenziali.

E' stato quindi demandato al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili il compito di elaborare un sistema di indici necessario al completamento del sistema dell'allerta. Dal punto di vista logico tale sistema di verifica, basato su alcuni indicatori standard, è gerarchico e la loro applicazione avviene nella sequenza di seguito indicata. Il superamento del valore soglia del primo (i) rende ipotizzabile la presenza della crisi. In assenza di superamento del primo (i), si passa alla verifica del secondo (ii), e in presenza di superamento della relativa soglia è ipotizzabile la crisi.



In mancanza di dati attendibili, si passa all'impiego combinato di una serie di cinque indici che debbono allertarsi tutti congiuntamente.

- i) patrimonio netto negativo;
- ii) DSCR a sei mesi inferiore a 1;
- iii) qualora non sia disponibile il DSCR, deve essere verificato il superamento congiunto delle soglie previste per ogni settore di attività, per i seguenti cinque indici:
  - a) indice di sostenibilità degli oneri finanziari;
  - b) indice di adeguatezza patrimoniale;
  - c) indice di ritorno liquido dell'attivo;
  - d) indice di liquidità;
  - e) indice di indebitamento previdenziale e tributario.

Per ogni singolo indice è stato fornito un parametro soglia in base al settore di appartenenza dell'impresa. Eventuali superamenti dei valori soglia

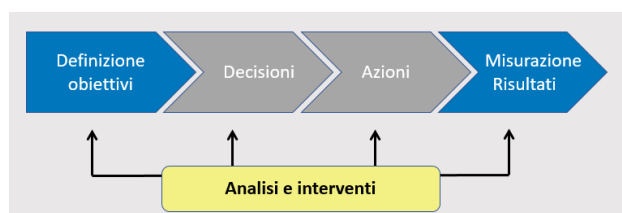
## Il controllo di gestione come strumento organizzativo e per prevenire la crisi d'impresa

possono fornire ragionevoli presunzioni ma non implicano automaticamente la fondatezza dell'indizio di crisi, soprattutto tenuto conto delle specificità aziendali e delle prospettive gestionali.

Saranno pertanto gli organi di controllo societari ad essere i soggetti chiamati ad anticipare i tempi rilevando preventivamente le situazioni di squilibrio attraverso adeguati strumento di controllo e di analisi economico finanziaria e attivare le opportune azioni strategiche.

### LA SOLUZIONE

Come già detto sopra, il legislatore ha imposto all'imprenditore 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". Questa parte della norma si può in realtà tradurre in due concetti: controllo di gestione e pianificazione. Fornire l'impresa di un adeguato sistema di controllo di gestione, accuratamente ritagliato su misura delle dimensioni e dell'attività svolta da ciascuna azienda, non solo consente di adempiere alle attività di monitoraggio richieste dalla nuova norma ma permettere altresì di dotarsi di un sistema informativo in grado di analizzare tempestivamente e dettagliatamente l'andamento aziendale e i segnali di un cambiamento dell'ambiente competitivo, fornendo così un aiuto di estremo valore all'imprenditore nel suo processo decisionale. Infatti, grazie ad un appropriato sistema di controllo di gestione, si potranno avere sotto controllo i costi, i margini, la cassa e tutte le principali variabili della performance aziendale. Si potranno inoltre legare le performance alle scelte strategiche e all'efficienza dei processi aziendali.



Un efficace sistema di controllo di gestione è utile per qualsiasi azienda: non solo per le sue capacità di anticipare la crisi d'impresa, ma anche per migliorare le performance aziendali. Purtroppo, ci si accorge della sua necessità solo quando le cose vanno male e la soluzione per evitare questo è un sistema di monitoraggio delle performance aziendali calibrato

sulla propria azienda che supporti costantemente la governance nelle scelte di business più appropriate. Capire come osservare in tutte le sue sfaccettature la propria attività non solo nel presente, ma in maniera prospettica, è un'evoluzione necessaria dell'attività imprenditoriale

### SERVIZI PER IL CLIENTE

#### Lo studio come può aiutarvi?

##### **1) Nella progettazione del sistema di controllo di gestione**

Non esistono sistemi di controllo di gestione universalmente validi ma è necessario progettare un sistema ad "hoc" per ogni specifica realtà d'impresa, sulla base di dei fattori critici di successo e delle esigenze aziendali che possono essere controllo dei margini e calcolo dei costi (di prodotto, di commessa, ecc.)

##### **2) Nella valutazione se il sistema di controllo che state utilizzando è "corretto".**

Oggi più di ieri si evidenzia il bisogno concreto di un sistema "pratico" di controllo di gestione e di supporto alle decisioni, non di eccessive moli di dati predisposte da sistemi informativi che non forniscono "informazioni" che servono a prendere decisioni. Se il controllo di gestione non è efficiente e preciso si possono subire "distorsioni" dalla valutazione dei costi e, conseguentemente, non supportare adeguatamente le scelte di "pricing" e di politica commerciale.

##### **3) Nella pianificazione aziendale: dal budgeting al controllo degli scostamenti**

Il controllo di gestione permette di analizzare i dati a consuntivo al fine di intraprendere le opportune le strategie aziendali. Oggi bisogna sapere soprattutto anticipare i tempi e pianificare e orientare le scelte aziendali sia gestionali che strategiche con un sistema di budgeting non solo economico (costi e ricavi) ma anche finanziario (budget di tesoreria e flussi di cassa). Ecco l'importanza di disporre di informazioni che supportino sia le decisioni operative (formulazione dei prezzi di vendita; scelte di organizzazione; ottimizzazione dei processi produttivi; valutazione di convenienza dei costi d'acquisto, ecc.), sia le scelte strategiche (strategie commerciali, scelte di investimento, ecc.)

I risultati di periodo dovranno essere poi confrontati con i dati da budget per capire se gli obiettivi siano

## Il controllo di gestione come strumento organizzativo e per prevenire la crisi d'impresa

stati raggiunti e riflettere sulle eventuali azioni da apportare per il loro conseguimento.

### **4) Impostare un sistema organizzativo e monitoraggio degli indici d'impresa**

Si rimane a disposizione per la consulenza in merito agli assetti societari adeguati alla struttura dell'impresa e al calcolo e monitoraggio degli indici introdotti dal codice della crisi d'impresa.

Lo Studio rimane quindi a disposizione dei propri clienti per fornirvi un'adeguata consulenza in merito a quanto richiesto dalla nuova norma soprattutto per l'impostazione di un adeguato assetto societario, sistemi di controllo di gestione e pianificazione e per il calcolo e monitoraggio degli indici d'impresa.

Cordiali saluti

**Law & Tax Consulting S.r.l.      Tax Consulting S.r.l.**