

**ADP BILANCIO E BUDGET**



# CRISI DI IMPRESA, ANALISI DI BILANCIO E CONTROLLO DI GESTIONE

---

21/11/2023

Marco Tamburini

# Programma del corso

---

## **ANALISI DELLA CRISI DI IMPRESA E BUSINESS PLAN**

Base dati di riferimento: **bilancio civilistico annuale o infrannuale (saldi alla data)**

- **Verifica periodica dei segnali di allarme interni ed esterni per emersione tempestiva dello stato di crisi:**
  - ❖ Esposizioni debitorie verso dipendenti, fornitori e banche (art. 3 C.C.I.I.)
  - ❖ Esposizioni debitorie verso Creditori Pubblici Qualificati (art. 25-novies C.C.I.I.)
  - ❖ Squilibri patrimoniali, economici e finanziari con indici e margini settoriali
  - ❖ Determinazione con metodo indiretto dei flussi finanziari prospettici da bilancio previsionale per calcolo dell'Indice D.S.C.R.
  - ❖ Test pratico per accesso all'istituto della composizione negoziata
- **Valutazione adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili** con check-list operative della Fondazione Nazionale Commercialisti
- **Business plan:** redazione bilanci previsionali e autovalutazione merito creditizio
  
- Determinazione **indice di liquidità** e **indice Alfa** per richiesta rateizzazione cartelle esattoriali con piano ordinario o straordinario

# Programma del corso

---

## ANALISI DI BILANCIO E CONTROLLO DI GESTIONE

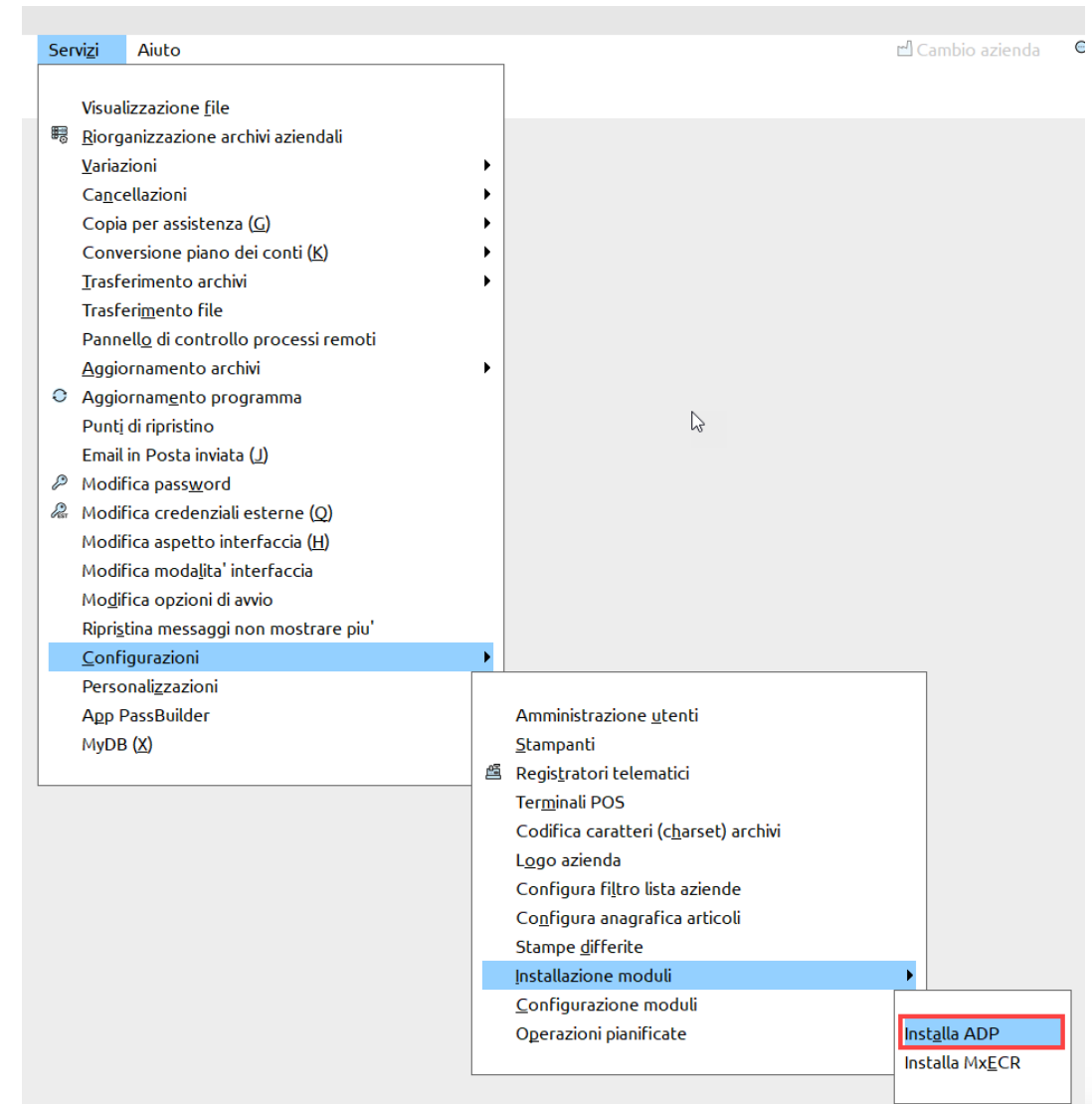
Base dati di riferimento: **contabilità generale (saldi mensili primanota)**

- **Riclassificazioni** a consuntivo di **Stato patrimoniale** e **Conto economico** con vari criteri
- Determinazione con metodo grafico del **Break Even Point**
- Cenni su creazione di schemi di riclassificazione personalizzati
- **Analisi per indici** (KPI aziendali)
- **Budget** (Conto economico previsionale)
- **Analisi degli scostamenti** (su dati di consuntivo e anche rispetto al budget)
- **Contabilità analitica**: analisi per **Centri di Costo /Ricavo** o in alternativa per **Business Unit**

# Installazione modulo ADP Bilancio e budget

Il modulo di *Passepartout spa* per la redazione del bilancio d'esercizio e l'analisi dati di bilancio «**ADP Bilancio e Budget**»:

- deve essere installato per postazione di lavoro dal menu **Servizi – Configurazioni – Installazione moduli - Installa ADP**
- è disponibile solo su **iDesk Windows** (no web desk passgo.it)
- è installabile con le medesime funzionalità anche sul prodotto **Mexal** (software gestionale Passepartout per imprese)



# Crisi di impresa

# Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza(C.C.I.I.): adeguati assetti societari

Il secondo comma aggiunto dal C.C.I.I. all'art. **2086 c.c.** prescrive in capo all'imprenditore, costituito in forma societaria o collettiva, l'obbligo di:

- istituire adeguate strutture organizzative anche al fine della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale
- 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.

Questo aspetto è profondamente **innovativo** dal momento che impone di fatto a **chiunque svolga un'attività imprenditoriale** di dotarsi di un **sistema organizzativo, amministrativo e contabile** adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Nell'ottica di assicurare adeguatezza all'assetto organizzativo societario e contemporaneamente di favorire la rilevazione precoce di una situazione di crisi, la Legge n. 147/2021 che ha convertito il DL n. 118/2021 ha stabilito in ambito societario (in sede di approvazione del bilancio dell'esercizio 2022) l'obbligo di nomina di un sindaco (o collegio sindacale) o in alternativa di un revisore legale qualora negli esercizi 2021 – 2022 risulti superato **almeno uno** dei seguenti limiti:

- *Totale attivo: € 4 milioni*
- *Ricavi di vendita: € 4 milioni*
- *Dipendenti medi occupati: 20 unità.*



**circa 100 mila  
società**

Secondo uno studio del C.N.D.C.E.C. le società che hanno superato tali limiti nel biennio 2021/2022 sarebbero circa il **10%** del totale; considerando che i bilanci presentati nel corso del 2022 sono prossimi al milione di unità, si stima che le società obbligate alla nomina siano pertanto circa **100.000**.

# Le cause della crisi

---

L'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e le conseguenti verifiche periodiche dei segnali di crisi hanno lo scopo di scongiurare l'emersione di uno stato di crisi per cause di natura interna

Cause di crisi	
primarie	secondarie
<b>inadeguatezza del sistema informativo ed organizzativo (interne)</b>	<b>squilibri economici, finanziari e patrimoniali</b>
fallimento di un cliente strategico (esterne)	rigidità produttiva, scarsa propensione agli investimenti e carenza di programmazione
emersione di un nuovo concorrente sul mercato (esterne)	passaggio generazionale

# C.C.I.I. – Correttivo bis (D.Lgs. 83/2022)

---

Il **D.Lgs. n. 83/2022**, pubblicato in G.U. n. 152 del 1/07/2022 (definito «*correttivo bis*»), ha modificato ed integrato il D.Lgs. n. 14/2019 recante il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (C.C.I.I.) ed è in vigore **dal 15 luglio 2022**.

Tra le novità principali si evidenziano:

- la nuova disciplina sull'**adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa**;
- **l'eliminazione degli strumenti di allerta così come pensati in precedenza e l'eliminazione degli OCRI** (già rimossi con il D.L. n. 118/2021, def. «*correttivo*») che vengono sostituiti con la disciplina della composizione negoziata e dal sistema di segnalazione interna (3 tipologie di indicatori) ed esterna (4 tipologie di creditori pubblici qualificati);
- nuova figura dell'**esperto della crisi** che accompagna l'imprenditore nel processo di **composizione negoziata per la soluzione della crisi**;
- **nuovo concordato semplificato** per la liquidazione del patrimonio ed i piani di ristrutturazione.

Il D.Lgs. n. 83/2022 è intervenuto anche sulla nozione di crisi definita come:

*“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”.*

La nuova nozione abbraccia un periodo temporale più ampio, passando dai 6 mesi originari ai 12 attuali. La finalità è quella di garantire un maggior orizzonte temporale per intercettare eventuali situazioni di squilibrio e quindi sollecitare una pronta reazione dell'imprenditore al fine di garantire la continuità aziendale.



# C.C.I.I. - Composizione negoziata

Lo scopo del nuovo istituto della composizione negoziata, che ha natura *negoziale e stragiudiziale*, è quello di **ricomporre una situazione di probabile crisi tempestivamente diagnosticata** attraverso la ricerca di un **accordo tra le parti** (l'imprenditore e i suoi creditori).

Allo strumento può accedere l'imprenditore che si trova in una situazione di **squilibrio patrimoniale o economico finanziario** che rende probabile la crisi o l'insolvenza, **purché il risanamento possa essere ragionevolmente perseguito**; a tal fine il Codice della Crisi ha individuato un apposito **test pratico** in grado di stimare approssimativamente il **grado di difficoltà di risanamento del debito**.

Ad affiancare l'imprenditore nel processo di composizione negoziata interviene l'**esperto indipendente** individuato dalla Camera di Commercio competente che ha il compito di agevolare le trattative con le parti in causa monitorando costantemente le attività. L'esperto deve essere dotato di requisiti professionali disciplinati dal Codice della crisi.

Ai sensi dell'art. 13, c. 3, C.C.I.I. l'esperto è: il *dottore commercialista, l'avvocato, il consulente del lavoro* con esperienza nel settore se iscritto all'Albo da almeno 5 anni, il non iscritto ad ordini professionali ma con maturata esperienza nelle crisi e ristrutturazioni aziendali.

L'accesso alla composizione negoziata, che è su **base volontaria**, può anche essere preceduto dalle segnalazioni operate dall'organo di controllo oppure dai quattro Creditori Pubblici Qualificati.

La composizione negoziata viene gestita tramite una **piattaforma telematica nazionale** che offre due diverse **aree di accesso**:

- Area **pubblica**: accessibile a tutti, fornisce le informazioni normative per accedere all'istituto della composizione negoziata
- Area **riservata**: accessibile a utenti autorizzati con diversi livelli di accesso, consente la presentazione delle richieste e la gestione dell'intero processo

# Decreto Dirigenziale del 21 marzo 2023 Ministero della Giustizia

Il **Ministero della Giustizia** ha pubblicato il [Decreto Dirigenziale del 21 marzo 2023](#) relativo all'aggiornamento della normativa sulla **composizione negoziata della crisi d'impresa**.

Il documento è composto da sei sezioni relative a:

- **Test pratico** per la verifica della ragionevole **perseguibilità del risanamento**.
- **Check-list** (lista di controllo) particolareggiata per la **redazione del piano di risanamento** e per l'analisi della sua coerenza.
- **Protocollo di conduzione** della composizione negoziata.
- La **formazione degli esperti**.
- La **piattaforma**.
- **Scheda sintetica sul profilo professionale dell'esperto** – nonché quattro allegati – a loro volta riportanti: Indicazioni per la formulazione delle proposte alle parti interessate; Istanza online; Dichiarazione di accettazione della nomina di esperto di composizione negoziata; Scheda sintetica profilo professionale dell'esperto.

## **Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento**

Il **test pratico** incluso nel Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia non ha la funzione di individuare una situazione di crisi, ma piuttosto di aiutare l'imprenditore a **valutare la ragionevole perseguibilità del risanamento dell'impresa**. Inoltre, il test consente anche all'esperto di comprendere se vi sono **concrete prospettive di risanamento**. Il test ha lo scopo di **misurare il grado di difficoltà del percorso** che l'imprenditore dovrà affrontare per il risanamento e di comprendere in che misura il successo dell'operazione dipende dall'adozione di iniziative in discontinuità rispetto al passato. La **valutazione della complessità del risanamento** viene effettuata attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. Questo consente di individuare le grandezze e le relative componenti sulle quali occorre intervenire e di comprendere l'intensità che l'intervento dovrà avere.

## **Check-list (lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza**

Secondo la normativa, per **poter aver accesso alla composizione negoziata**, l'imprenditore deve **presentare un progetto di piano di risanamento**, che deve seguire le **indicazioni fornite nella check-list**, rispettando almeno i punti 1, 2.8 e 3, e un piano finanziario per i successivi sei mesi. Non è obbligatorio che l'imprenditore abbia già redatto il piano completo, ma è comunque utile che lo abbia fatto per poter formulare le proposte alle parti interessate nel corso della composizione negoziata. Le risposte alle domande contenute nella check-list non devono essere considerate precetti assoluti, ma come indicazioni operative per la redazione del piano. I contenuti del piano dipenderanno infatti da diverse variabili, come la tipologia dell'impresa, la sua dimensione e la complessità dell'attività svolta, nonché dalle informazioni disponibili. La check-list dovrebbe aiutare l'imprenditore a **redigere un piano di risanamento affidabile** e fornire all'esperto gli elementi necessari per analizzare la sua coerenza.

# Decreto Dirigenziale del 21 marzo 2023 Ministero della Giustizia

## Protocollo di conduzione della composizione negoziata della crisi

Il **protocollo di conduzione della composizione negoziata** contiene le **istruzioni operative per la gestione della procedura di composizione** negoziata in conformità alla normativa vigente. Oltre a questo, il protocollo raccoglie le **migliori pratiche per la soluzione negoziata della crisi d'impresa**. Si tratta di **raccomandazioni** che non devono essere considerate come precetti assoluti, ma come consigli utili per il successo della procedura. In sintesi, il protocollo rappresenta una guida pratica normativa per l'implementazione della composizione negoziata, utile sia per l'imprenditore che per l'esperto che sarà coinvolto nella procedura.

## La formazione degli esperti

Il Ministero della Giustizia ha stabilito delle **linee guida per la formazione degli esperti coinvolti nella composizione negoziata della crisi d'impresa**. La formazione prevede un **percorso unitario per tutte le categorie professionali e i manager**, con l'indicazione dei temi di approfondimento comuni a tutti gli esperti, indipendentemente dalla categoria di appartenenza. La formazione specifica degli esperti consiste in un corso di 55 ore, durante il quale verranno trattati in dettaglio i temi indicati nelle linee guida. Verrà inoltre specificato il tipo di docente da coinvolgere per ogni singolo argomento. Le linee guida hanno l'obiettivo di **garantire una formazione normativa omogenea e completa** degli esperti coinvolti nella composizione negoziata della crisi d'impresa, al fine di fornire ai soggetti interessati un supporto professionale adeguato e di qualità.

## La piattaforma telematica della composizione negoziata

La piattaforma per la composizione negoziata è costituita da un **portale web** che offre due diverse **aree di accesso**: una **pubblica**, accessibile a tutti, e una **riservata** a utenti autorizzati con diversi livelli di accesso. L'area pubblica fornisce informazioni per accedere alla procedura normativa di composizione negoziata, mentre l'area riservata consente la presentazione delle richieste e la gestione dell'intero processo. L'accesso alle informazioni e ai documenti contenuti nella piattaforma è consentito solo previo consenso espresso dall'autore degli stessi tramite apposita funzionalità telematica, in conformità con il [Regolamento \(UE\) 2016/679](#) del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 e il codice in materia di protezione dei dati personali.

## Scheda sintetica sul profilo professionale dell'esperto

La **scheda sintetica**, prevista dall'articolo 13, comma 5, del Codice della crisi d'impresa, ha lo scopo di **facilitare le commissioni regionali nella selezione degli esperti indipendenti** più adatti alle esigenze specifiche dell'impresa in crisi. Questa scheda è disponibile presso le camere di commercio, che la rendono accessibile ai professionisti tramite un supporto informatico conforme all'Allegato 5. La compilazione della scheda avviene da parte del singolo professionista, dopo che il suo nome è stato comunicato dalla sua associazione professionale alla competente camera di commercio. Una volta iscritto all'elenco regionale, il professionista può accedere al supporto informatico per compilare la scheda sintetica. Dopo aver compilato la scheda, il sistema informatico la invia all'Ordine di appartenenza per le verifiche di competenza.

# Verifica tempestiva dei segnali di crisi

Premesso che l'impresa deve dotarsi di un **sistema di valutazione dei rischi** in grado di intercettare qualsiasi minaccia di tipo gestionale che possa intaccare negativamente la *capacità dell'impresa di produrre flussi di cassa prospettici*, al fine di garantire una costante valutazione dell'equilibrio *economico-finanziario* e *l'emersione tempestiva di eventuali fondati indizi di crisi*, è raccomandato lo svolgimento di un'**analisi quantitativa** con una **periodicità almeno semestrale** a partire da:

- **Ultimo bilancio annuale approvato o situazioni economico-patrimoniali infrannuali** (ad una data non antecedente a due mesi dalla data di svolgimento della verifica);
- **Flussi di cassa prospettici ad almeno 12 mesi** da determinare con uno dei seguenti metodi:
  - **Metodo indiretto** a partire da un ***Bilancio o una situazione economico-patrimoniale previsionale a 12 mesi***;
  - **Metodo diretto** tramite redazione del ***Budget di tesoreria***

# Indicatori di crisi (Art.3 C.C.I.I.)

L'**art. 3** C.C.I.I. impone l'adozione di adeguate **misure ed assetti**, anche ai fini della rilevazione tempestiva dello stato di crisi, in grado di:

- verificare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale, economico-finanziario**;
- verificare la **sostenibilità del debito** ed il pregiudizio alla continuità aziendale per i **successivi 12 mesi**;
- verificare la presenza di **reiterati e significativi ritardi nei pagamenti**;
- ricavare le informazioni necessarie alla compilazione della **check list particolareggiata** per la verifica della perseguibilità del risanamento e allo svolgimento del **test pratico preliminare** per l'accesso all'istituto della composizione negoziata.

# Indicatori di crisi (art. 3, comma 3, lett. b) )

---

## SOSTENIBILITA' DEI DEBITI NEI SUCCESSIVI 12 MESI (difficoltà nel ripagare i debiti finanziari futuri)

- ❑ **D.S.C.R. «Debt Service Coverage Ratio»** che misura la capacità dei flussi di cassa prospettici nei successivi 12 mesi generati dalla gestione operativa e di investimento di coprire i debiti non operativi scadenti nello stesso periodo.  
Il D.S.C.R. è uno dei principali indicatori per valutare la sostenibilità finanziaria dell'azienda.

### Flussi di cassa al servizio del debito / Debito non operativo in scadenza nei 12 mesi

Costituisce un segnale di allarme un valore **< 1**; in questo caso, infatti, i flussi finanziari generabili dalla gestione operativa e di investimento sono inferiori ai debiti esigibili entro i 12 mesi successivi. L'impresa, non disponendo di risorse finanziarie adeguate, risulta di fatto paralizzata negli investimenti di medio e lungo periodo.

**NOTA BENE:** l'indicatore è significativo solo se calcolato con dati di tipo previsionale dal momento che le grandezze in causa stimano i flussi finanziari attesi; il calcolo su dati di consuntivo si può pertanto considerare di scarsa utilità.

# Indicatori di crisi (art. 3, comma 3, lett. b) )

## DETERMINAZIONE DEI FLUSSI FINANZIARI PROSPETTICI

Per la determinazione del flusso finanziario prospettico (numeratore del D.S.C.R.) è possibile utilizzare diversi approcci in funzione della qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi e della complessità aziendale:

- ❖ **METODO DIRETTO**: tramite redazione del **BUDGET ECONOMICO** e del conseguente **BUDGET DI TESORERIA (con dettaglio mensile)**. Questo metodo è utilizzato nelle aziende di medie e grandi dimensioni con un sistema amministrativo e contabile ben strutturato
- ❖ **METODO INDIRETTO**, a partire dalla redazione di un **BILANCIO PREVISIONALE** con le seguenti varianti tra loro alternative:
  - a) **Rendiconto finanziario OIC 10**: i flussi finanziari a servizio del debito sono quelli generati dall'attività operativa (A) e dall'attività di investimento (B)
  - b) **F.C.F.O. «Free Cash Flow from Operations»**: la determinazione dei flussi non è vincolata allo schema di Rendiconto finanziario OIC 10 e avviene più semplicemente con la seguente riclassificazione economico/finanziaria:

	Risultato operativo (EBIT – imposte dell'esercizio)
+/-	rettifiche per costi e ricavi non monetari (ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti, altri costi e ricavi non monetari)
+/-	variazione degli stock patrimoniali delle voci incluse nel Capitale Circolante Netto
+/-	variazione degli stock patrimoniali dei fondi del passivo
+/-	flussi derivanti dal ciclo degli investimenti netti

# Indicatori di crisi (art. 3, comma 3, lett. b) )

---

- c) **Cash flow netto (Capacità d'ammortamento)**: introdotto dall'OIC 9, definito come approccio «SEMPLIFICATO», si concentra **solo su grandezze economiche previsionali** ed è utilizzato soprattutto nelle piccole realtà che predispongono bilanci abbreviati o micro esonerati dalla redazione del rendiconto finanziario. Con tale metodo al risultato netto dell'esercizio vengono sommate le grandezze economiche non monetarie, tipicamente *ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti ed imposte differite* e deducendo i dividendi deliberati.

## **DEBITO NON OPERATIVO IN SCADENZA NELLO STESSO PERIODO**

Al denominatore compare il debito non operativo che deve essere remunerato nei 12 mesi successivi ossia i **pagamenti** previsti per:

- **debito finanziario** (capitale ed interessi) ,
- **debito fiscale o contributivo**, comprensivo di sanzioni ed interessi non corrente,
- **debito nei confronti dei fornitori** e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia,
- **linee di credito non rinnovabili.**




# I segnali interni di allarme (art. 3, comma 4, lett. a) e b) )

Gli indicatori di allerta espressamente previsti dal Codice della crisi (strumenti di prevenzione)

- Debiti per retribuzione scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre il 50% dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni** (comma 4, lettera a) => al numeratore va indicato il debito per retribuzione emergente dal bilancio allegato, opportunamente rettificato esponendo solamente i debiti scaduti da oltre 30 giorni; per stimare approssimativamente l'ammontare mensile delle retribuzioni posto al denominatore è invece possibile dividere per 12 la voce «salari e stipendi» classificata in B9a dell'anno precedente. L'alert è rilevante se il rapporto è maggiore del 50%.

Anagrafica Relazioni | Questionario | Tabelle | Anteprima

Riclassificati	Indici	Altre Informazioni	Utente				
<b>Ritardi nei pagamenti per retribuzioni (art. 3 C.C.I.I.)</b>							
	A	B	C	D	E	F	G
1		Valore di bilancio	Valore scaduto da almeno 30 giorni	Retribuzioni scadute / Ammontare mensile retribuzioni (%)	Soglia di allerta (%)	Superamento soglia	Esito
2	Salari e stipendi (B9a Conto economico) Anno precedente	15.001,00					
3	Numero mesi bilancio anno precedente	12,00					
4	Ammontare mensile retribuzioni	1.250,08					
5	Debiti per retribuzioni	2.500,00	500,00	40,00	50,00	NO	

# I segnali interni di allarme (art. 3, comma 4, lett. a) e b) )

---

- **Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quelli non scaduti** (comma 4, lettera b) => il confronto avviene tra debiti scaduti da oltre 90 giorni ed il totale dei debiti verso fornitori non scaduti. In tal caso, è utile interrogare lo scadenario dei fornitori.  
L'alert è rilevante se i debiti scaduti sono > di quelli non scaduti.
- **Esposizioni nei confronti delle banche ed altri intermediari finanziari scaduti da più di 60 giorni** o che abbiano superato il limite degli affidamenti da più di 60 giorni purché rappresentino almeno il **5% del totale delle esposizioni** (comma 4, lettera c) => al numeratore occorre riportare il totale delle esposizioni scadute e sconfiniate da più di 60 giorni (in tal caso può essere utile interrogare la Centrale Rischi); al denominatore il totale delle esposizioni (debiti verso banche e altri finanziatori dal bilancio allegato).

# I segnali esterni di allarme(art. 25-novies)

Gli indicatori di allerta espressamente previsti dal Codice della crisi (invito alla presentazione dell'istanza)

L'art. 25-novies, C.C.I.I. prevede obblighi di segnalazione a carico dei **Creditori pubblici qualificati**, i quali devono attivarsi, tramite segnalazione scritta, ogniqualvolta l'esposizione debitoria di un soggetto raggiunga importi rilevanti, ovvero:

- **INPS**: qualora il debitore, a far data dal 1/1/2022, sia in **ritardo di oltre 90 giorni** nel versamento di **contributi previdenziali** di ammontare superiore, per imprese **con lavoratori**, al **30%** di quelli dovuti nell'anno precedente ed all'importo di **15.000 euro**, per le imprese **senza lavoratori**, all'importo di **5.000 euro**;

Anagrafica Relazioni | Questionario | Tabelle | Anteprima

Riclassificati	Indici	Altre Informazioni	Utente						
<b>Esposizione debitoria verso Enti Pubblici Qualificati: I.N.P.S. (art. 25-novies C.C.I.I., con lavoratori subordinati)</b>									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati	Valore di bilancio	Valore scaduto da oltre 90 giorni	Contributi previdenziali anno precedente	Contributi previdenziali scaduti / Contributi anno precedente (%)	Valore di allerta (%)	Valore di allerta (euro)	Superamento soglia	Esito
2	Debiti per Contributi previdenziali	8.000,00	1.500,00	6.000,00	25,00	30,00		NO	
3	I soglia						15.000,00	NO	
4	II soglia							NO	
5								NO	
6	Esposizione debitoria rilevante (segnalazione)							NO	

# Indicatori del sistema di allerta (art. 25-novies)





---

- **INAIL:** qualora il debitore, a far data dal 15/07/2022, sia in **ritardo di oltre 90 giorni** nel versamento di **contributi per premi assicurativi** di ammontare superiore alla soglia di **5.000 euro**;
- **Agente della Riscossione:** quando la sommatoria dei **crediti affidati per la riscossione** a far data dal 1/7/2022, auto dichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni, superi, per le imprese individuali, la soglia di 100.000 euro, per le società collettive, la soglia di 200.000 euro, per le società di capitali la soglia di 500.000 euro;

# Indicatori del sistema di allerta (art. 25-novies)

- **Agenzia delle Entrate:** ammontare del debito scaduto e non versato per l'IVA risultante dalla LIPE a partire dal II° trimestre 2022, superiore all'importo di 20.000 euro oppure ad euro 5.000 ma di entità pari a oltre il 10% del volume d'affari dell'anno precedente ;

Anagrafica Relazioni | Questionario | Tabelle | Anteprima

Riclassificati	Indici	Altre Informazioni	Utente					
<b>Esposizione debitoria verso Enti Pubblici Qualificati: Agenzia delle Entrate (art. 25-novies C.C.I.I.)</b>								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Valore scaduto non versato	Volume d'affari modello IVA anno precedente	Debito scaduto IVA / Volume d'affari anno precedente (%)	Valore di allerta (%)	Valore di allerta (euro)	Superamento soglia	Esito
2	Debiti per IVA risultante da LIPE	5700,00						
3	Soglia minima (euro)					5000,00	SI	
4	Soglia per debiti compresi tra 5.000 e 20.000 euro (%)		120.000,00	4,75	10,00		NO	
5								
6	Soglia massima (euro)					20.000,00	NO	
7								
8	Esposizione debitoria rilevante ai fini della segnalazione						NO	

# Test pratico (art.3, comma 3, lettera c)

Il **test pratico** di Composizione Negoziata della Crisi (D.D. del 21/03/2023, sezione I) consente una **valutazione preliminare della complessità del risanamento** attraverso il **rapporto** tra l'entità del **debito che deve essere ristrutturato** e quella dei **flussi finanziari liberi** che possono essere posti annualmente al servizio del suddetto debito. Per svolgere un test preliminare di ragionevole perseguibilità del risanamento, senza ancora disporre di un piano d'impresa, ci si può limitare ad esaminare i dati di indebitamento attuale e i dati economici, depurando quest'ultimi da eventi non ricorrenti (normalizzazione).

**Debito da ristrutturare (scaduto) / flussi di cassa liberi al servizio del debito** = numero di anni necessari per rimborsare il debito;

- Al **numeratore** figurano **debiti scaduti** (debiti finanziari che scaturiscono da CR, debiti vs fornitori, debiti tributari che scaturiscono dal Certificato unico debiti tributari, debiti previdenziali che scaturiscono dal Certificato Durc, altri debiti commerciali), **debiti riscadenzati** o **oggetto di moratorie** (stesso elenco appena menzionato), **linee di credito delle quali non si attende il rinnovo** (dato presente da CR), **ratei di mutui scadenti nei 2 anni successivi** (dato presente da CR o piani d'ammortamento), **investimenti futuri previsti al netto di dismissioni di cespiti, immobil. finanziarie, rami d'azienda, nuovi conferimenti e finanziamenti previsti, stima del MON negativo comprensivo di oneri non ricorrenti** (valore della produzione – costi della produzione), **eventuale importi a stralcio del debito**;
- Al **denominatore** figurano la **stima del MOL normalizzato prospettico annuo prima delle componenti non ricorrenti** (valore della produzione – costi della produzione al netto delle voci di conto economico A5, B14, B10 ed eventuali rettifiche di normalizzazione), **al netto di investimenti annui a regime ed imposte sul reddito da assolvere** (correnti, anticipate, differite, voce 20 di conto economico);

# Test pratico (art.3, comma 3, lettera c)

- Il D.M. fornisce anche dei *range* di difficoltà del risanamento che vanno da 1 anno a > di 6 anni, rispettivamente rischio molto basso con difficoltà contenute a rischio molto alto con criticità che potrebbero portare, addirittura, alla cessione dell'azienda
- Il test preliminare è ottenibile accedendo direttamente alla piattaforma telematica della composizione negoziata

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO		
<b>L'entità del debito che deve essere ristrutturato</b>		
Debito scaduto	174.700,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	0,00 €	
Debito riscadenziato o oggetto di moratorie	10.800,00 €	+
Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	1.200,00 €	+
Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	8.500,00 €	+
Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	50.000,00 €	+
Importo delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda incompatibili con il fabbisogno industriale	40.000,00 €	-
Costi di nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	3.000,00 €	-
Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-142.409,00 €	-
<b>TOTALE A</b>	<b>344.609,00 €</b>	
<b>I flussi annui al servizio del debito</b>		
Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	300.000,00 €	
Investimenti di mantenimento annui a regime	9.000,00 €	-
Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	12.000,00 €	-
<b>TOTALE B</b>	<b>279.000,00 €</b>	
<b>Grado di difficoltà del risanamento (1)</b>	<b>1,24</b>	<b>L'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento</b>

# Test pratico: i risultati

## La sostenibilità del debito: il Tempo del Risanamento

TdR = [A]/[B]	Situazione squilibrio	Percorso risanamento
<b>TdR ≤ 1</b>	L'orizzonte temporale per il riequilibrio è inferiore o uguale ai 12 mesi. Si tratta di una situazione di difficoltà contenuta e gestibile	Non vi è alcuna indicazione specifica
<b>1 &lt; TdR ~ 2 &lt; 3</b>	L'orizzonte temporale per riequilibrio è intorno ai due esercizi. Si tratta di una situazione con difficoltà crescenti, ma ancora contenute	La formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla base dell'andamento corrente e la redazione di un piano di risanamento assume minore rilevanza
<b>TdR ~ 3 ≤ 5-6</b>	L'orizzonte temporale per il riequilibrio si colloca intorno ai 3 o più esercizi, ma fino ad un massimo di 5-6. Il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare e che impattano sul futuro sviluppo aziendale	Assume rilevanza il piano di risanamento ed è quindi necessario redigerlo secondo le migliori pratiche redazionali (il Decreto Dirigenziale propone una check list utile per la sua impostazione)
<b>5-6 ≤ TdR</b>	L'orizzonte temporale per il riequilibrio è stimato superiore ai 5-6 esercizi. Il margine operativo lordo positivo prospettico non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda	Occorre che siano stimate le risorse realizzabili mediante la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento
<b>Disequilibrio economico a regime</b>	Si registra una situazione di disequilibrio strutturale. Sono necessaria iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa	Occorre predisporre un piano di risanamento sviluppato in ipotesi di discontinuità



# La soluzione in ADP Bilancio e Budget: il modello di riferimento

Nel modulo ADP Bilancio e Budget viene proposto un modello per la rilevazione periodica e tempestiva di fondati indizi di crisi ed è disponibile dalla gestione **Allegati – Relazioni** denominato **MOD. EMERSIONE TEMPESTIVA STATO DI CRISI (DLGS 83/2022)**, con il quale è possibile produrre periodicamente una relazione che illustri le attività di analisi svolte.

Il modello è rivolto a tutti i soggetti tenuti a svolgere l'attività periodica di monitoraggio dei segnali di crisi e, in particolare:

- Organo di controllo interno (sindaco unico o collegio sindacale);
- Organo amministrativo;
- Imprenditore;
- Professionista incaricato.

# La soluzione in ADP Bilancio e Budget: i prerequisiti

## Prerequisiti per l'utilizzo del modello

Elaborazione di un **BILANCIO UE annuale** o relativo ad una **situazione economico-patrimoniale infrannuale**, che rappresenti un:

- **Bilancio a consuntivo**
- **Bilancio previsionale:** l'elaborazione può avvenire in base ad una delle seguenti modalità:
  - Creazione e compilazione manuale di un'apposita anagrafica di bilancio dalla gestione Bilancio;
  - Determinazione del bilancio previsionale dalla gestione «Basilea 2» e importazione nella gestione Bilancio

# La soluzione in ADP Bilancio e Budget: i contenuti (1/2)

## Contenuto del modello

Il modello consente di analizzare tutti gli indicatori previsti dal Codice della Crisi sia per quanto riguarda l'allerta interna (originata da organi interni all'azienda), che l'allerta esterna (originata da soggetti esterni all'azienda) e, in particolare:

- **Indicatori di crisi interni;**
- **Indicatori di crisi dei Creditori Pubblici Qualificati (Agenzia delle Entrate, I.N.P.S., INAIL, Agente della Riscossione);**
- **Altri indicatori.**

La base dati utilizzata per il calcolo degli indicatori si differenzia in funzione del tipo di allerta ed è costituita da:

### **Allerta Interna**

- **Riclassificazioni di Stato patrimoniale e Conto economico secondo i criteri proposti dalla Centrale Bilanci (a consuntivo o previsionali);**
- **Posizione finanziaria netta (a consuntivo o previsionale);**
- **Flussi finanziari previsionali calcolati col metodo indiretto secondo tre possibili approcci (previsionali) per il calcolo dell'indicatore D.S.C.R. (*Debt Service Coverage Ratio*) :**
  - Rendiconto finanziario OIC 10;
  - Flusso di cassa libero operativo - F.C.F.O. (Free Cash Flow from Operations);
  - Metodo semplificato OIC 9

# La soluzione in ADP Bilancio e Budget: i contenuti (2/2)

## Allerta Esterna

- Dati su **Volume d'affari IVA** (dell'anno precedente) e **Debito scaduto non versato IVA** (del periodo analizzato)

## Test Pratico

Il test pratico di Composizione Negoziata della Crisi consente una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al servizio del suddetto debito. E' prevista una tabella di calcolo che consente la compilazione del test pratico, così come proposto sul sito delle CCIAA.

# La soluzione in ADP Bilancio e Budget: modalità operative

## Modalità operative per la generazione del documento

- **Creazione anagrafica del documento** con selezione del **bilancio di riferimento** e della **data della verifica** da considerare ai fini del recupero dal gestionale delle informazioni extra bilancio necessarie per il calcolo di alcuni indicatori (ad esempio l'ammontare dei debiti per IVA non versata per la verifica di esposizioni debitorie rilevanti verso l'Agenzia delle Entrate).
- **Compilazione del questionario**
- **Verifica degli indicatori della crisi dal menu Tabelle**
- **Interpretazione dei risultati**
- **Generazione e salvataggio del documento**

Una volta analizzati tutti gli indicatori calcolati, dopo aver tratto le proprie valutazioni finali sullo stato di salute aziendale, occorre tornare nella scheda **Questionario** e in corrispondenza delle domande dell'ultimo capitolo **CONCLUSIONI** scegliere la risposta più aderente alla situazione riscontrata.

**AVVERTENZA:** si ricorda che il superamento delle soglie di allarme su alcuni indicatori non comporta automaticamente la presunzione dello stato di crisi; la valutazione finale, infatti, deve essere effettuata tenendo in considerazione altre informazioni in possesso dell'impresa (anche di natura qualitativa) che possono in qualche modo migliorare o peggiorare l'effettivo stato in cui versa l'impresa.

Tutti i testi predefiniti proposti dal modello possono essere modificati e/o integrati dalla scheda **Anteprima**.

# Indicatori di bilancio: confronto con le medie settoriali

I valori soglia per la valutazione della performance aziendale sui diversi indicatori di bilancio (indici e margini) inclusi all'interno del modello per l'**EMERSIONE TEMPESTIVA STATO DI CRISI**, ad eccezione di quelli le cui soglie sono indicate dal C.C.I.A.A., sono definiti dalle **medie settoriali** estrapolate dai dati dei bilanci annualmente depositati al Registro delle Imprese (banca dati **Cribis**). Per il calcolo delle medie settoriali si è fatto ricorso alla **mediana**, variabile statistica che non risente dei dati anomali. La base dati campionaria utilizzata per il calcolo delle medie settoriali viene segmentata in base a **tre parametri** al fine di ottenere dei valori di confronto il più possibile omogenei rispetto alle specifiche caratteristiche aziendali:

- **Area geografica (Area Nielsen)**

- **NORD-OVEST** (LIGURIA, LOMBARDIA, PIEMONTE, VALLE D'AOSTA)
- **NORD-EST** (EMILIA-ROMAGNA, FRIULI-VENEZIA GIULIA, TRENTINO-ALTO ADIGE, VENETO)
- **CENTRO** (LAZIO, MARCHE, SARDEGNA, TOSCANA, UMBRIA)
- **SUD-ISOLE** (ABRUZZO, BASILICATA, CALABRIA, CAMPANIA, MOLISE, PUGLIA, SICILIA)

- **Fatturato (cinque fasce)**

- **A) compreso tra € 5.000 e € 50.000**
- **B) compreso tra € 50.000 e € 2.500.000**
- **C) compreso tra € 2.500.000 e € 10.000.000**
- **D) compreso tra € 10.000.000 e € 25.000.000**
- **E) superiore o uguale a € 25.000.000**

- **Settore di attività**

- **Micro settore ATECO (118 raggruppamenti)**
- **Macro settore ATECO (25 raggruppamenti)** utilizzato in alternativa al micro settore nei casi in cui quest'ultimo risulti poco significativo in quanto costituito da un numero troppo ridotto di imprese (meno di 10)

# Indicatori settoriali: i parametri di riferimento

Nel menu **Parametri – Indicatori Crisi di impresa**, sono riepilogati tutti i valori soglia presenti nel modello tra cui anche quelli calcolati in base alle medie settoriali, in particolare sugli indicatori impiegati per la verifica di eventuali **squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario, della sostenibilità dei debiti**, per l'analisi della **redditività e della produttività aziendale**.

Per il raggruppamento determinato in base ai tre parametri di riferimento viene sempre indicato anche il **numero di imprese** considerato per il calcolo delle medie settoriali

ADP ADP B&B Bilancio e Budget v34.4 - Passcom 2023G

Azienda. Bilancio UE. Baselea 2. Analisi di Bilancio. Budget. Scostamento. Parametri. Servizi. ?.

ADP XBRL PASSCOM

**INDICATORI CRISI DI IMPRESA**

**[Valori Soglia Crisi]**

Codice ATECO 014700 Regione TRENINO-ALTO ADIGE  
 settore attività Allevamento di animali Area Geografica NORD-EST  
 Macro settore CRA 01\_AGRICOLTURE Classe Fatturato salvata B  
 Micro settore CRA AG2 Dettaglio Cribis NORD-EST Classe Fatturato B 01 AG2 NumeroAziende=167

**parametri riferimento per medie settoriali**

Indicatori Crisi

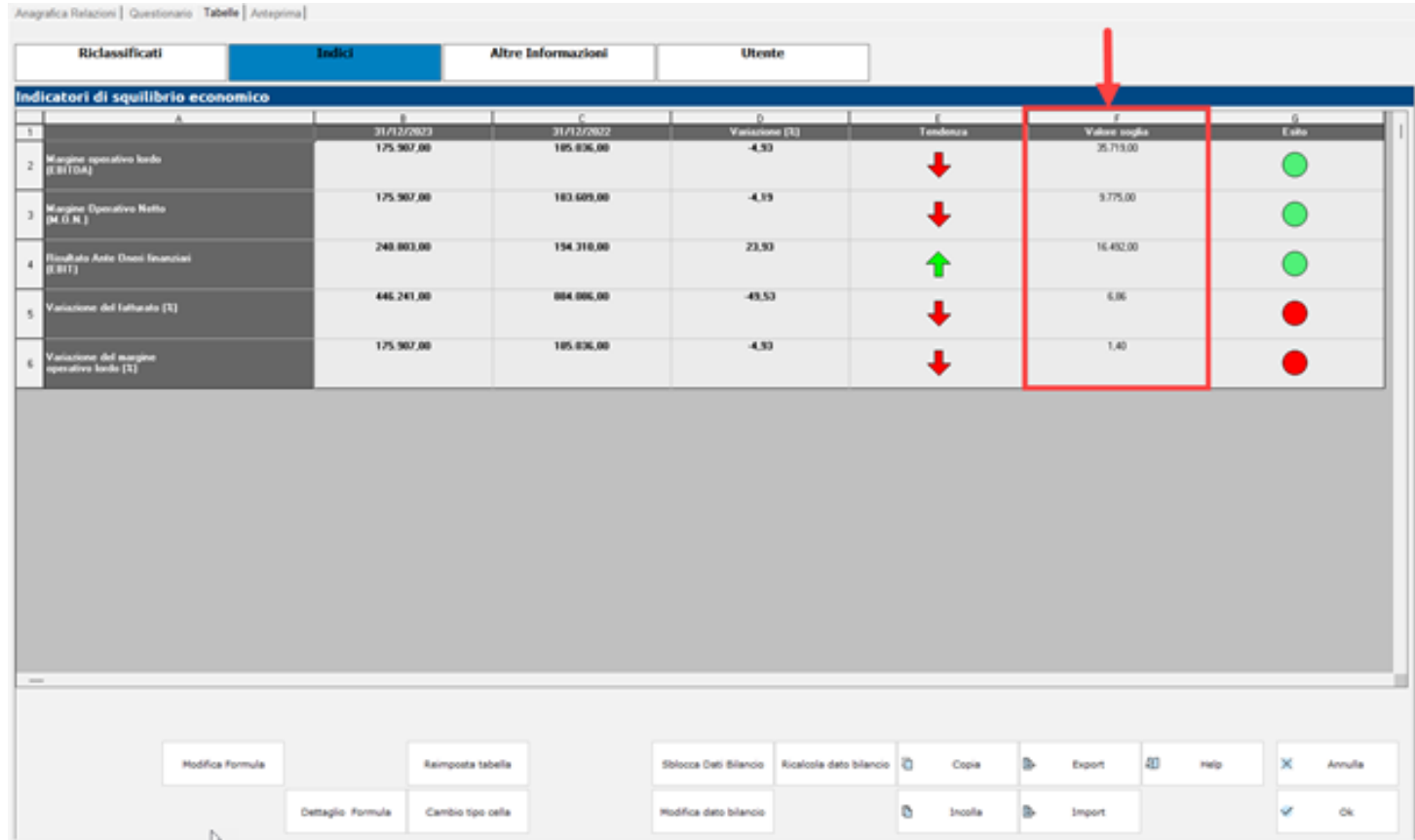
DESCRIZIONE CATEGORIA	TIPOLOGIA	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORE SOGLIA	UM	GIORNI SCADUT
Indicatori segnali di allarme interni (art. 3 C.C.I.I.)	Dipendenti	Retribuzioni scadute / Ammontare mensile retribuzioni	50	%	>30
Indicatori segnali di allarme interni (art. 3 C.C.I.I.)	Fornitori	Debiti scaduti / Debiti non scaduti	100	%	>90
Indicatori segnali di allarme interni (art. 3 C.C.I.I.)	Banche	Debiti scaduti / Totale Esposizioni	5	%	>60
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	INPS, con lavoratori subordinati	Contributi previdenziali scaduti / Contributi anno precedente	30	%	>90
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	INPS, con lavoratori subordinati	Contributi previdenziali scaduti con lavoratori	15.000	euro	>90
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	INPS, senza lavoratori subordinati	Contributi previdenziali scaduti senza lavoratori	5.000	euro	>90
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	AeR	Crediti affidati per la riscossione Imprese individuali	100.000	euro	>90
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	AeR	Crediti affidati per la riscossione Società persone	200.000	euro	>90
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	AeR	Crediti affidati per la riscossione Società capitali	500.000	euro	>90
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	ADE	Debiti scaduti non versati per IVA risultante da LIPE soglia minima	5.000	euro	-
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	ADE	Debito scaduto IVA / Volume d'affari anno precedente	10	%	-
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	ADE	Debiti scaduti non versati per IVA risultante da LIPE soglia massima	20.000	euro	-
Indicatori segnali di allarme esterni (art. 25-novies C.C.I.I.)	INAIL	Debiti scaduti per premi assicurativi	5.000	euro	>90
Indicatori di sostenibilità del debito	continuità aziendale	Debt Service Cover Ratio DSCR	1	numero	-
Indicatori di sostenibilità del debito	continuità aziendale	Indice di Sostenibilità patrimoniale	48,40	%	-
Indicatori di sostenibilità del debito	continuità aziendale	Indice di Sostenibilità finanziaria	-8,64	%	-
Indicatori di sostenibilità del debito	continuità aziendale	Indice di Sostenibilità economica	0,74	%	-
Altri indicatori di carattere economico	equilibrio economico	Margine operativo lordo EBITDA	35.719,00	euro	-
Altri indicatori di carattere economico	equilibrio economico	Margine Operativo Netto M.O.N.	9.775,00	euro	-
Altri indicatori di carattere economico	equilibrio economico	Risultato Ante Oneri finanziari EBIT	16.492,00	euro	-
Altri indicatori di carattere economico	equilibrio economico	Riduzione del fatturato	6,86	%	-
Altri indicatori di carattere economico	equilibrio economico	Riduzione del margine operativo lordo	1,40	%	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	ROE - Return On Equity	2,55	%	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	ROI - Return On Investment	1,42	%	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	ROS - Return on Sales	2,49	%	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	ROT - Return on Turnover	0,52	numero	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	ROA - Return On Assets	1,45	%	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	TIGEX - Tasso di incidenza gestione extra caratteristica	38,41	%	-
Altri indicatori di carattere economico	redditività	Grado di leva finanziaria	3,31	numero	-
Altri indicatori di carattere patrimoniale	equilibrio patrimoniale	Grado di capitalizzazione	51,74	%	-
Altri indicatori di carattere patrimoniale	equilibrio patrimoniale	Autonomia finanziaria	0,22	numero	-
Altri indicatori di carattere patrimoniale	equilibrio patrimoniale	Quoziente di indebitamento finanziario	0,74	numero	-

**indicatori con valore soglia concidente con la media settoriale**

Sessioni aperte: INFORMAZIONI E DOCUMENTI INDICATORI CRISI

# Indicatori settoriali: un esempio

All'interno delle tabelle di tipo Indici le medie settoriali sono riportati nella colonna **Valore soglia**



	A	B	C	D	E	F	G
		31/12/2021	31/12/2022	Variazione (%)	Tendenza	Valore soglia	Stato
1							
2	Margine operativo lordo (E.B.I(DA))	175.907,00	185.836,00	-4,53	↓	35.713,00	●
3	Margine Operativo Netto (M.O.N.)	175.907,00	183.609,00	-4,19	↓	9.775,00	●
4	Risultato Ante Oneri finanziari (E.B.I.T.)	248.883,00	194.318,00	23,93	↑	16.482,00	●
5	Variazione del fatturato (%)	445.241,00	884.086,00	-49,53	↓	6,86	●
6	Variazione del margine operativo lordo (%)	175.907,00	185.836,00	-4,53	↓	1,40	●

Indici e margini aggiunti di recente (ultima versione del modello 1.3):

- nella tabella **Indicatori di squilibrio patrimoniale**
  - *Autonomia finanziaria*
  - *Quoziente di indebitamento finanziario*
  - *Margine secondario di struttura*
- nella nuova tabella **Indici sulla posizione finanziaria netta**
  - *Indice di indebitamento netto*
  - *Indice di copertura finanziaria degli investimenti*
  - *Indice di ritorno delle vendite*
- nella tabella **Indici di Redditività**
  - *Grado di leva finanziaria (Leverage)*
- nella nuova tabella **Indici di Produttività del lavoro**
  - *Ricavo pro capite*
  - *Valore aggiunto pro capite*
  - *Costo del lavoro pro capite*



# Modello per valutazione adeguati assetti

Nel menu ***Allegati – Relazioni***, è inoltre disponibile un modello denominato “**MOD. VERIFICA ADEGUATI ASSETTI - CHECK LIST OPERATIVE**” da utilizzare per **valutare l’adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili** come richiesto dall’art. **2.086** del codice civile. Il modello è stato sviluppato sulla base del documento di ricerca della **Fondazione Nazionale Commercialisti**, pubblicato il 25 luglio 2023, dal titolo “[Aspetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative](#)”.

L’adeguatezza degli assetti adottati dall’impresa è un prerequisito per la rilevazione tempestiva dei segnali della crisi e della perdita della continuità aziendale e grazie a questo documento è possibile effettuare una valutazione pratica degli assetti.

Il redattore della valutazione degli assetti può compilare il documento scegliendo tra una delle seguenti modalità rispondendo alla prima domanda del questionario (1.1.1):

- *formato solo testuale*
- *formato completo testuale e tabellare*
- *formato semplificato solo tabellare*

Per ogni assetto individuato dalle check-list operative il redattore deve compilare il questionario (o direttamente le tabelle nel caso di formato semplificato) scegliendo una delle seguenti risposte:

- **ADEGUATO** : assetto adottato e in modo sufficientemente adeguato
- **INADEGUATO** : assetto adottato ma in modo non sufficientemente adeguato
- **NO** : assetto non adottato ma applicabile
- **INAPPLICABILE** : assetto non adottato in quanto non applicabile in riferimento alle dimensioni e alle caratteristiche dell’impresa

# Stima del grado di adeguatezza degli assetti

Nelle tabelle viene attribuito un **punteggio di sintesi** per stimare il **grado di adeguatezza degli assetti**:

- il peso percentuale di ogni assetto è assegnato in parti uguali sulla base del numero di assetti previsti escludendo gli assetti non applicabili
- per ogni assetto viene assegnato un punteggio percentuale e un'icona dell'esito della verifica
- il grado di adeguatezza degli assetti può assumere i seguenti valori:
  - **BASSO**: se la somma dei punteggi percentuali è inferiore al 35%
  - **MEDIO**: se la somma dei punteggi percentuali è compresa tra 35 e 65%
  - **ELEVATO**: se la somma dei punteggi percentuali è superiore al 65%

Anagrafica Relazioni | Questionario | Tabelle | Antepgina

Riclassificati	Indici	Altre Informazioni	Utente		
<b>Verifica adeguati assetti amministrativi (con questionario)</b>					
A	B	C	D	E	F
	Adozione e adeguatezza	Peso (%)	Punteggio (%)		Esito
1					
3	In presenza di un CDA, assegnazione di poteri e compiti a ciascun componente	ADEGUATO	11,11	11,11	●
4	Corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisi in capo al delegato	NO	11,11	0,00	●
5	Presenza di una funzione di internal audit	NO	11,11	0,00	●
6	Nel caso di s.r.l., ove previsto dalla normativa, nomina di un organo di controllo, anche monocratico	INAPPLICABILE	0,00	0,00	○
7	Nel caso di s.r.l., ove previsto dalla normativa, nomina di un soggetto incaricato della revisione legale	INAPPLICABILE	0,00	0,00	○
8	Presenza di un piano industriale	INADEGUATO	11,11	5,56	●
9	Presenza di piani operativi	INADEGUATO	11,11	5,56	●
10	Esistenza di funzioni ricoperte da soggetti esterni all'organizzazione (responsabile finanziario, sicurezza, legale, ecc.)	NO	11,11	0,00	●
11	Procedure e regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate	ADEGUATO	11,11	11,11	●
12	Procedure e regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione del fenomeno di riciclaggio	ADEGUATO	11,11	11,11	●
13					
14	Totale assetti applicabili	9			
16	Totale pesi attribuiti (%)		100,00		●
17	Grado adeguatezza assetti amministrativi	MEDIO		56,00	●

# Prossimi sviluppi in materia di crisi di impresa

- **Business plan - Bilancio previsionale:** nuove modalità di compilazione automatica, tra le quali:
  - nuovi investimenti e/o disinvestimenti in immobilizzazioni e relative quote di ammortamento
  - accensione e/o rimborso finanziamenti con distinzione tra quota capitale e interessi
- **Budget di tesoreria** per la determinazione dei flussi di cassa prospettici con metodo diretto (anche ai fini del calcolo del D.S.C.R.)

# Business plan

# Business plan

---

Il **business plan** è uno strumento per definire il **piano strategico** imprenditoriale di **medio/lungo periodo**.

E' un documento composto da due parti:

- una **Qualitativa** nella quale viene presentato il **progetto**, il **mercato competitivo** e le **risorse necessarie** per raggiungere gli obiettivi del piano.
- una **Quantitativa** nella quale vengono presentate le **proiezioni patrimoniali ed economico finanziarie**

Si presenta a istituti finanziari o nuovi soci per la **richiesta di finanziamenti** (in conto capitale o a debito) o per le agevolazioni all'imprenditoria giovanile (**Startup**)

# Business plan: possibili impieghi

---

La redazione di un **business plan** disponibile nel menu **Basilea 2** può essere utilizzata per le seguenti finalità:

- Redazione di un **bilancio previsionale** ai fini del calcolo con metodo indiretto dei **flussi finanziari prospettici** nell'ambito delle verifiche periodiche per l'emersione tempestiva dello stato di **crisi di impresa**. L'orizzonte temporale minimo è di 12 mesi come prescritto dal C.C.I.I.
- Predisposizione di un **piano economico-patrimoniale previsionale (o business plan quantitativo)** per una richiesta di finanziamento. L'orizzonte temporale del piano richiesto dalle banche è solitamente di 3-5 anni
- Autovalutazione del merito creditizio (rating) in base al modulo quantitativo tramite una riclassificazione degli ultimi bilanci annuali di consuntivo e un'analisi completa per indici che include anche gli indicatori del modello **Z-Score** di Altman per la stima della probabilità di default dell'impresa. Il calcolo del rating quantitativo può essere elaborato anche su bilanci previsionali (fino ad un massimo di 5 anni).

# Bilanci previsionali: automatismi di compilazione

---

Ai fini della compilazione dei bilanci previsionali è possibile utilizzare le seguenti modalità tramite la funzione **Applica variazione**:

- riporto dei dati dell'anno precedente** (ad es. per la simulazione delle aperture dei saldi patrimoniali in chiusura nell'anno prec.)
- incremento/decremento in euro** rispetto ai dati dell'**anno precedente** o ai **dati correnti** del bilancio che si redige
- incremento/decremento in percentuale** rispetto ai dati dell'**anno precedente** (per la stima di voci di ricavo e costo)
- aggiungi differenza** (per inserire le contropartite patrimoniali a seguito delle variazioni applicate ai dati di Conto economico o per azzerare eventuali differenze di quadratura)
- valore percentuale su voce di totale precedente** (ad es. per la stima delle imposte di competenza sul risultato ante imposte)

Per ogni opzione di modifica, in base alla voce dello schema selezionata, è possibile scegliere anche l'ambito di applicazione:

- tutte le voci di Stato patrimoniale
- tutte le voci di Conto economico
- tutte le voci di bilancio (SP e CE)
- solo la voce dello schema selezionata (la modifica selezionata viene estesa a tutti i conti associati)
- solo al conto selezionato

# Bilanci previsionali: modalità di redazione

---

Ai fini di una corretta e veritiera situazione previsionale si suggeriscono le seguenti modalità operative:

- 1) Simulare **apertura saldi patrimoniali anno precedente**
  - ambito= **tutte le voci di S.P.**, modifica= **valore anno precedente**
- 2) Simulare la **destinazione del risultato anno precedente**
  - ambito= **solo conto di riserva selezionato**, modifica= **aggiungi differenza**
- 3) Per ogni voce di Conto economico di ricavo e costo **stimare la variazione rispetto all'anno precedente**
  - ambito= **solo voce selezionata**, modifica= **in percentuale su anno precedente**
- 4) Prima di passare alla stima sulla successiva voce di conto economico **assegnare la contropartita patrimoniale** derivante dalla stima effettuata al punto precedente
  - ambito= **solo voce o conto selezionato**, modifica= **aggiungi differenza**
- 5) Dopo aver terminato la stima su tutte le voci di Conto economico simulare la **rilevazione delle imposte di competenza**
  - ambito= **solo voce o conto selezionato**, modifica= **percentuale totale precedente, digitando aliquota 27,90%**



# Bilanci previsionali: un esempio

**Basilea 2 Bilancio BusinessPlan**  
Bilancio previsionale 2024 (scenario 2)

Genera documento

		2023	Preventivo 2024	Var. %	Preventivo 2025	Var. %
<b>Stato Patrimoniale</b>		0,00	0,00		0,00	
+	A Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+	B Immobilizzazioni	71.517,94	56.997,19	-20,30	0,00	-100,00
+	C Attivo circolante	301.482,02	917.334,90	204,28	0,00	-100,00
+	D Ratei e risconti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>TA Totale attivo</b>	<b>372.999,96</b>	<b>974.332,09</b>	<b>161,22</b>	<b>0,00</b>	<b>-100,00</b>
+	A Patrimonio netto	300.172,03	642.235,17	113,96	0,00	-100,00
+	B Fondi per rischi ed oneri	0,00	6.000,00	100,00	0,00	-100,00
+	C Trattamento di fine rapporto di lavoro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+	D Debiti	72.799,20	326.096,92	347,94	0,00	-100,00
+	E Ratei e risconti	28,73	0,00	-100,00	0,00	0,00
	<b>TP Totale passivo</b>	<b>372.999,96</b>	<b>974.332,09</b>	<b>161,22</b>	<b>0,00</b>	<b>-100,00</b>
<b>Conto Economico</b>		0,00	0,00		0,00	
+	A <b>Valore della produzione</b>	335.961,80	536.516,39	59,70	0,00	-100,00
+	B Costi della produzione	201.253,39	187.600,00	-6,78	0,00	-100,00
T1	Differenza tra valore e costi della produzione	134.708,41	348.916,39	159,02	0,00	-100,00
+	C Proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17)	-13.800,00	0,00	-100,00	0,00	0,00
+	D Rettifiche di valore di attività e passività	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
T2	Risultato prima delle imposte (A - B + C + D)	120.908,41	348.916,39	188,58	0,00	-100,00
+	20 Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti	38.121,36	121.788,07	219,47	0,00	-100,00
	<b>21 Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>82.787,05</b>	<b>227.128,32</b>	<b>174,35</b>	<b>0,00</b>	<b>-100,00</b>

Chiudi

Salva

Visualizza dettaglio voci

Nascondi dettaglio voci

Visualizza peso %

Verifica quadratura

Applica variazione

Azzera valori

Esporta in excel

Esporta .adpbil

**Applica variazione valori colonna preventivo**

**Origine Anno 2023**

Codice: A

Descrizione: Valore della produzione

Importo: 335.961,80

**Destinazione: Anno Preventivo 2024**

Voci da modificare:  applica a tutte le voci

Tipo modifica:  in euro su valore anno precedente (0,00)

applica solo al conto selezionato

in euro su valore corrente (0,00)

applica solo alla voce selezionata

valore anno precedente

applica a tutte le voci S.P.

in percentuale su anno precedente (0,00)

applica a tutte le voci C.E.

aggiungi importo differenza (0,00)

percentuale totale precedente (0,00)

Ok Annulla

**Quadratura**

	2023	Preventivo 2024	Preventivo 2025	Preventivo 2026	Preventivo 2027	Preventivo 2028
Stato Patrimoniale	82.787,05	227.128,32	0,00	0,00	0,00	0,00
Conto economico	82.787,05	227.128,32	0,00	0,00	0,00	0,00
Differenza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

# Autovalutazione merito creditizio

---

Per effettuare una valutazione del merito creditizio in base al modello Z-Score occorre effettuare le seguenti operazioni:

- 1) **Creazione del business plan civilistico (FASE 1)** selezionando i bilanci consuntivi sui quali effettuare il calcolo
- 2) **Associazione del piano dei conti** agli schemi di riclassificazione predisposti per questo tipo di analisi
- 3) **Creazione del business plan riclassificato (FASE 2)** con gli schemi associati al punto precedente
- 4) **Elaborazione degli indici di bilancio (FASE 3)** tra i quali sono compresi anche gli indicatori del **modello Z-Score**
- 5) **Generazione del report completo** con tutti i dati elaborati nella varie fasi

In fase di creazione del business plan civilistico è disponibile anche l'**elaborazione in modalità automatica**; in questo caso le tre fasi operative sopra elencate vengono eseguite in modo completamente automatico



L'analisi del merito creditizio può essere effettuata anche solo su dati di consuntivo; non è dunque obbligatoria la redazione di bilanci previsionali nella fase 1.

# Rateizzazione cartelle esattoriali

# Modello per indice di Liquidità e Alfa (1/3)

---

Ai fini del calcolo dell'**indice di LIQUIDITA'** e dell'**indice ALFA** per la richiesta o proroga di rateizzazione delle cartelle esattoriali è disponibile il modello denominato **MOD. DETERMINAZIONE INDICE LIQUIDITA' E ALFA** nel menu **Allegati – Relazioni**.

- **Indice Liquidità**  per la certificazione della **situazione di temporanea difficoltà economica** (valore <1)
- **Indice Alfa**  per la verifica del **numero di rate del piano** a cui si ha diritto

Il documento generato con questo modello può essere utilizzato come ulteriore allegato alla richiesta di rateizzazione (ovviamente in aggiunta al bilancio annuale o alla situazione economico-patrimoniale infrannuale) secondo quanto indicato nella modulistica dell'**Agenzia delle Entrate e Riscossione**.

Inoltre il modello consente di verificare il tipo di piano al quale si può accedere:

- **PIANO ORDINARIO** (modello **R3** max 72 rate, 6 anni)
- **PIANO STRAORDINARIO** (modello **R5** max 120 rate, 10 anni)

# Modello per indice di Liquidità e Alfa (2/3)

---



Modalità operative per la redazione del documento:

- accedere al menu **Allegati - Relazioni** e in fase di creazione dell'anagrafica del documento selezionare il modello denominato **MOD. DETERMINAZIONE INDICE LIQUIDITA' e ALFA**, inserire un titolo del documento (ad es. *Richiesta rateizzazione cartella n°.....*) e selezionare il bilancio annuale o infrannuale in precedenza elaborato (il bilancio da allegare alla richiesta dovrebbe riferirsi ad una data non antecedente a 2 mesi dalla data della richiesta)
- compilare il questionario in funzione del tipo di bilancio elaborato
- nella scheda **Tabelle** selezionare la categoria **Indici**, aprire la tabella **Determinazione Indice di Liquidità e Indice Alfa** e inserire:
  - l'importo del **Debito complessivo** della cartella esattoriale
  - solo in caso di bilancio non annuale il **numero di mesi di riferimento** della situazione economico-patrimoniale infrannuale
  - il **numero massimo di rate** concedibili; tale numero deve essere inserito in funzione del valore dell'indice Alfa e degli intervalli indicati nella legenda
- in base ai dati inseriti nei punti precedenti è possibile **verificare se sussistono i requisiti** per l'eventuale richiesta di un **piano straordinario** (max 120 rate) in luogo del piano ordinario (max 72 rate). In caso siano presenti i requisiti per la richiesta di un piano straordinario occorre tornare alla scheda *Questionario* e cambiare la risposta sulla prima domanda.
- nella scheda **Anteprima**, cliccare sul pulsante *Genera documento* per salvare il documento completo da allegare alla richiesta di rateizzazione.

# Modello per indice di Liquidità e Alfa (3/3)

Nell'esempio si nota come vi sia il requisito di temporanea difficoltà economica (Indice Liquidità inferiore <1), si abbia diritto al numero massimo di rate (72) del piano ordinario (Indice Alfa > 8,1) ma allo stesso tempo non sussistano invece i requisiti per la richiesta di un piano straordinario (Indice Liquidità < 0,5 e "Importo rata piano ordinario / valore produzione mensile" < 10%)

Anagrafica Relazioni | Questionario | Tabelle | Anteprima

Riclassificati	Indici	Altre Informazioni	Utente	
<b>Determinazione Indice di Liquidità e Indice Alfa (relazione economico-patrimoniale infrannuale)</b>				
A	B	C	D	E
	Formula	Importo	Valore	Esito (*)
1				
2	Verifica requisiti PIANO ORDINARIO (max 72 rate)			
3	Debito complessivo	120.000,00		
4	Numero mesi di riferimento		9,00	
5	Valore della produzione infrannuale	A1+A2+A3+A4+A5 Conto Economico	1.066.863,00	
6	Valore della produzione rettificato infrannuale	A1+A3+A5 Conto Economico	1.066.863,00	
7	Valore della produzione rettificato su base annuale	(Valore della produzione rettificato infrannuale/Numero mesi di riferimento) x 12	1.422.484,00	
8				
9	Indice di Liquidità (%)	(Liquidità differita + Liquidità corrente) / Passivo corrente	0,41	
10	Rispetto del requisito temporanea difficoltà economica	Indice di Liquidità < 1	SI	
11	Indice Alfa (%)	(Debito complessivo / Valore della produzione rettificato su base annuale) x 100	8,44	
12	Numero massimo rate concedibili	Indice Alfa: - compreso tra 0 e 2: max 18 rate - compreso tra 2,1 e 4: max 36 rate - compreso tra 4,1 e 6: max 48 rate - compreso tra 6,1 e 8: max 60 rate - superiore a 8,1: max 72 rate	72,00	
13				
14	Verifica requisiti PIANO STRAORDINARIO (max 120 rate)			
15	Importo rata piano ordinario	Debito complessivo / numero rate concedibili	1.666,67	
16	Valore della produzione rettificato mensile	Valore della produzione rettificato / 12	118.540,33	
17	Importo rata / valore della produzione mensile (%)	Importo rata / valore della produzione rettificato mensile	1,41	
18	Rispetto dei requisiti per richiesta piano straordinario	Importo rata / valore della produzione mensile (%) > 10% e Indice Liquidità compreso tra 0,5 e 1	NO	

# Analisi di bilancio

# Analisi di bilancio: strumenti

---

Tramite le funzionalità dell'Analisi di bilancio è possibile:

- **Riclassificare dati di consuntivo di Stato Patrimoniale e Conto economico** sulla base di vari criteri distribuiti o personalizzati
- Calcolare **indici e margini di bilancio** distribuiti e creare anche **Key Performance Indicators (KPI)** personalizzati
- Determinare graficamente il **Break Even Point (BEP)** o punto di pareggio nella riclassificazione di C.E. a margine lordo di contribuzione
- Analizzare gli **scostamenti patrimoniali e/o economici** dei dati di consuntivo su anno o periodo precedente



# Analisi di bilancio: periodicità

Gli strumenti di analisi di bilancio utilizzano i dati di consuntivo della **CO.GE.** (**saldi mensili** di Primanota) con le seguenti modalità di aggregazione:

Periodicità	Tipo di saldo
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Annuale</b> (fino a 5 anni precedenti a partire dall'anno aperto)</li><li>• <b>Mensile</b></li><li>• <b>Bimestrale</b></li><li>• <b>Trimestrale</b></li><li>• <b>Quadrimestrale</b></li><li>• <b>Semestrale</b></li> <li>• <b>A cavallo d'anno</b> (dettaglio mensile per periodi che eccedono l'anno contabile, ad. es. gennaio 2022 – giugno 2023)</li></ul>	<p>sulle analisi con periodicità inferiore all'anno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A Movimenti</b> (solo la movimentazione del periodo scelto)</li> <li>• <b>Saldo progressivo</b> (somma algebrica delle movimentazioni dei periodi precedenti a quello scelto)</li></ul>

# Analisi di bilancio: le fasi operative

---

Per l'utilizzo degli strumenti di analisi di bilancio devono essere effettuate nell'ordine le seguenti fasi operative:

- 1) Esportazione dei dati contabili sul modulo ADP** dal menu *Azienda - ADP - Bilancio e Budget - Trasferimento dati - Bilancio e budget*
  - deve essere ripetuta ogni volta che si desidera aggiornare la riclassificazione dal momento che il trasferimento fotografa la situazione contabile al momento in cui viene eseguito
- 2) Associazione del piano di conti aziendale agli schemi di riclassificazione che si desiderano utilizzare per l'analisi di bilancio**
  - l'associazione dei conti è sovra-annuale
  - deve essere aggiornata in caso di movimentazione di nuovi conti rispetto al precedente trasferimento dati
  - può essere effettuata in modalità automatica in base ai codici del bilancio civilistico (codici UE) sugli schemi con criterio compatibile con il bilancio UE
- 3) Riclassificazione a consuntivo dei dati di Stato patrimoniale e Conto economico**
  - si elaborano separatamente anche con periodicità diverse
  - devono necessariamente essere elaborati prima degli indici di bilancio
- 4) Elaborazione degli indici di bilancio**
  - possono essere elaborati solo con periodicità annuale
  - gli indici distribuiti si basano sulle riclassificazioni standard di S.P e C.E.
- 5) Analisi degli scostamenti di S.P. e C.E.**
  - si elaborano separatamente anche con periodicità diverse
  - viene elaborato in euro e in percentuale
  - con periodicità inferiore all'anno è possibile calcolare lo scostamento anche su periodo precedente dello stesso anno

# I criteri di riclassificazione distribuiti di S.P.

<b>STATO PATRIMONIALE</b>		
<i>Denominazione schema</i>	<i>Modalità di associazione conti</i>	<i>Criterio prevalente</i>
<b><i>Analisi – Stato patrimoniale *</i></b>	automatica da codici Bilancio UE	finanziario
<b><i>Basilea 2 – Stato patrimoniale finanziario</i></b>	automatica da codici Bilancio UE	finanziario
<b><i>Basilea 2 – Stato patrimoniale aree gestionali</i></b>	automatica da codici Bilancio UE	pertinenza gestionale
<b><i>Analisi – Posizione fin. netta</i></b>	automatica da codici Bilancio UE, ma limitatamente alle attività e passività di natura finanziaria	finanziario

\* E' lo schema standard sul quale vengono calcolati gli indici di bilancio distribuiti

# I criteri di riclassificazione distribuiti di C.E.

<b>CONTO ECONOMICO</b>		
<i>Denominazione schema</i>	<i>Modalità di associazione conti</i>	<i>Criterio prevalente</i>
<b><i>Analisi – Conto economico *</i></b>	automatica da codici Bilancio UE	Valore della produzione e valore aggiunto
<b><i>Basilea 2 – Valore della produzione e v.a.</i></b>	automatica da codici Bilancio UE	Valore della produzione e valore aggiunto
<b><i>C.E. a costo del venduto</i></b>	manuale	Funzionale
<b><i>C.E. margine lordo di contribuzione</i></b>	manuale	Tipologia di costo (FISSI e VARIABILI)

\* E' lo schema standard sul quale vengono calcolati gli indici di bilancio distribuiti

# Riclassificazione di Stato patrimoniale

La riclassificazione standard dello Stato patrimoniale, derivabile automaticamente dai **codici del Bilancio UE**, è quella che si basa sul **criterio FINANZIARIO** e in ADP è denominata **Analisi – Stato patrimoniale**.

- **Attività**: riclassificate secondo il grado di liquidità degli impieghi (tempo di ritorno in forma liquida)
- **Passività**: riclassificate secondo il grado di esigibilità delle fonti (tempo di estinzione)

<b>ATTIVO</b>
<i>Liquidità immediate</i>
<i>Liquidità differite</i>
<i>Rimanenze finali</i>
<i>Immobilizzazioni materiali</i>
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>

<b>PASSIVO</b>
<i>Passività correnti</i>
<i>Passività fisse</i>
<i>Patrimonio netto</i>

# Riclassificazione del Conto economico

---

La riclassificazione standard del Conto economico, derivabile automaticamente dai **codici del Bilancio UE**, è quella in forma scalare che si basa sul criterio del **Valore della Produzione e Valore aggiunto** e in ADP è denominata **Analisi – Conto economico**.

I costi della gestione caratteristica vengono suddivisi unicamente per natura (non occorre dunque un sistema contabile particolarmente articolato):

- Consumi di Materie e Servizi
- Costo del lavoro
- Costi di Struttura

*Risultati intermedi di particolare interesse:*

- **Valore Aggiunto** (misura la creazione di ricchezza dell'azienda)
- **Margine Operativo lordo** (margine immune dalle mirate politiche di bilancio)

# Riclassificazione del Conto economico

+ Valore della produzione
- Consumi di materie e servizi
<b>VALORE AGGIUNTO</b>
- Costo del Lavoro
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>
- Costi di struttura
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>
- Oneri Finanziari
+/- Gestione non caratteristica
<b>REDDITO LORDO</b>
- Imposte e tasse
<b>REDDITO NETTO</b>

**Caratteristica**

**Finanziaria (comp. neg)**

**Finanziaria (comp. pos.), Straordinaria,  
Extracaratteristica**

**Fiscale**

# Riclassificazione C.E. a costo del venduto

In questo modello i costi della gestione caratteristica vengono suddivisi per **funzione o destinazione** (occorre dunque un sistema di rilevazione contabile articolato in tal senso):

- Costi industriali
- Costi commerciali
- Costi amministrativi

I costi di ogni funzione vengono ulteriormente suddivisi per **natura**.

<b>RV</b>	<b>RICAVI NETTI DI VENDITA</b>	<b>1.945.896,71</b>	<b>100,0</b>
RV1	Ricavi lordi di vendita	1.945.896,71	100,0
RV2	Resi, abbuoni, detrazioni	0,00	0,0
<b>CM</b>	<b>CONSUMI DI MATERIE</b>	<b>187.704,91</b>	<b>9,6</b>
CM1	Acquisti di materie	187.704,91	9,6
CM2	Abbuoni e resi attivi	0,00	0,0
CM3	Rimanenze iniziali di materie	0,00	0,0
CM4	Rimanenze finali di materie	0,00	0,0
<b>CI</b>	<b>COSTI INDUSTRIALI ulteriori</b>	<b>488.124,59</b>	<b>25,1</b>
CI1	Costi del personale tecnico e oneri sociali	481.000,00	24,7
CI2	Ammortamenti industriali	7.124,59	0,4
CI3	Produzioni interne capitalizzate	0,00	0,0
CI4	Altri costi industriali	0,00	0,0
CI5	Rimanenze iniziali di semilavorati	0,00	0,0
CI6	Rimanenze finali di semilavorati	0,00	0,0
	<b>Costo dei prodotti fabbricati (CM-CI)</b>	<b>675.829,50</b>	<b>34,7</b>
<b>VR</b>	<b>VARIAZIONE RIMANENZE di prodotti finiti</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
VR1	Rimanenze iniziali di prodotti finiti	0,00	0,0
VR2	Rimanenze finali di prodotti finiti	0,00	0,0
	<b>Costo della produzione venduta (CP+/-VR)</b>	<b>675.829,50</b>	<b>34,7</b>
	<b>Risultato lordo sulle vendite (RV-CV)</b>	<b>1.270.067,21</b>	<b>65,3</b>
<b>CA</b>	<b>COSTI AMMINISTRATIVI</b>	<b>-1.903,45</b>	<b>-0,1</b>
CA1	Costi del personale amministrativo e oneri sociali	0,00	0,0
CA2	Ammortamenti funzione amministrativa	7.377,05	0,4
CA3	Altri costi amministrativi	-9.280,50	-0,5
<b>CC</b>	<b>COSTI COMMERCIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
CC1	Costi del personale commerciale e oneri sociali	0,00	0,0
CC2	Ammortamenti funzione commerciale	0,00	0,0
CC3	Altri costi commerciali	0,00	0,0
<b>AC</b>	<b>ALTRI COSTI GESTIONE CARATTERISTICA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
	<b>Ris. operativo gest. caratteristica (RL-CA-CC-AC)</b>	<b>1.271.970,66</b>	<b>65,4</b>

Risultati intermedi di questa configurazione:

- **COSTO PRODUZIONE VENDUTA (CV) = CONSUMI DI MATERIE + COSTI INDUSTRIALI +/- VARIAZIONE RIMANENZE di prodotti finiti**
- **RISULTATO LORDO SULLE VENDITE = RICAVI NETTI - COSTO DELLA PRODUZIONE VENDUTA**



# Riclassificazione C.E. a marg. lordo di contrib.

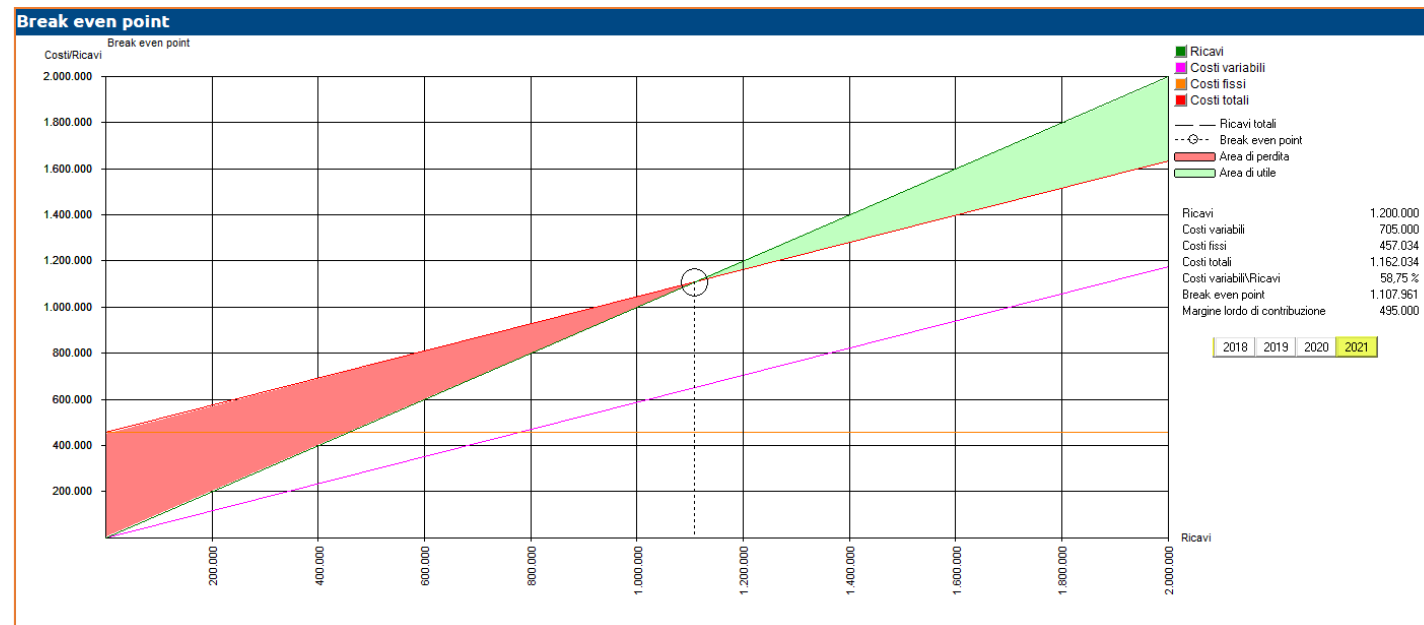
I costi della gestione caratteristica vengono suddivisi in:

- **COSTI FISSI** (rimangono costanti al variare delle quantità prodotte o vendute)
- **COSTI VARIABILI** (variano al variare delle quantità prodotte o vendute)

Questo criterio di riclassificazione è alla base del calcolo del **BREAK EVEN POINT** (o punto di pareggio), ossia il volume di ricavi di vendita che copre la totalità dei costi aziendali, che rappresenta il punto di equilibrio al di sopra del quale si realizza un profitto.

Risultati intermedi principali di questa configurazione:

- **MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE = RICAVI NETTI – COSTI VARIABILI**



# Criteri di riclassificazione personalizzati (1/2)

---

Qualora l'impresa abbia la necessità di determinare e monitorare delle informazioni tipiche del proprio business che non sono già disponibili nei criteri distribuiti, vi è la possibilità di costruire degli schemi di riclassificazione con **criteri di classificazione personalizzati**.

Le modalità operative sono le seguenti:

- Creazione dell'**anagrafica dello schema** economico o patrimoniale (possibilità di partire dalla duplicazione di uno schema distribuito)
- Inserimento delle **voci di classificazione personalizzate** con codice alfanumerico e descrizione (fino ad un massimo di 6 livelli di dettaglio)
- Inserimento di **voci di calcolo** per ottenere delle informazioni derivanti dall'applicazione di una **formula** alle voci di primo livello dello schema  
(ad esempio *Valore aggiunto = Valore della produzione – Consumi di materie e servizi*)

Dopo la creazione dello schema personalizzato è ovviamente necessario impostare le **associazioni al piano dei conti** da apposito menu.

Gli schemi di riclassificazione personalizzati possono essere **esportati su file** e importati anche su altre aziende della stessa installazione ADP o su installazioni diverse.

# Criteri di riclassificazione personalizzati (2/2)

Nell'esempio si riporta una riclassificazione economica su tre livelli con il modello **USALI**, acronimo di "*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*", ossia il sistema di reporting per il **controllo di gestione alberghiero** più utilizzato al mondo tanto da essere diventato lo standard internazionale per il settore dell'hospitality.

ANALISI - Schemi di riclassificazione							
<input type="radio"/> Patrimoniali		<input checked="" type="radio"/> Attività		<input type="radio"/> Passività		U.S.A.L.I. (settore alberghiero)	<input type="button" value="Personalizzato"/>
<input checked="" type="radio"/> Economici							
I	II	III	IV	V	VI	Descrizione	Natura
A						A - RICAVI OPERATIVI	Ricavo
	CAM					CAMERE	Ricavo
		RALI				Ricavi All Inclusive	Ricavo
		RPCO				Ricavi Pensione Completa	Ricavo
		RMPE				Ricavi Mezza Pensione	Ricavo
		RBEB				Ricavi B&B	Ricavo
		RPTM				Ricavi Pernottamento	Ricavo
	REB					RISTORANTE E BAR	Ricavo
		RRIS				Ricavi Ristoranti	Ricavo
		RBAR				Ricavi Bar	Ricavo
	SPA					SPA	Ricavo
		RSPA				Ricavi SPA	Ricavo
	EVE					EVENTI	Ricavo
		REVE				Ricavi Eventi	Ricavo
	CON					CONVEGNI	Ricavo
		RCON				Ricavi Convegni	Ricavo
	ALT					ALTRO	Ricavo
		RADP				Ricavi Altri Dipartimenti	Ricavo
		RVAR				Ricavi Vari	Ricavo
B						B - COSTI DIRETTI DEI SERVIZI OPERATIVI	Costo
	SCA					SERVIZIO CAMERE	Costo
		STSC				Stipendi dipendenti servizio camere e reception	Costo
		OSSC				Oneri sociali (Inps, Inail, Altro) dipendenti servizio camere e reception	Costo
		LAVA				Lavanderia	Costo
		PAAS				Parcheggio, Spiaggia e altri servizi per camere	Costo
		AQMM				Acq. Materiale di consumo camere	Costo
		AQMP				Acquisto Materiale di Pulizia	Costo
	SRB					SERVIZIO RISTORANTE E BAR	Costo

Automatismi di calcolo		
Proprietà	Codice	Descrizione
Voce per calcolo percentuale	A	A - RICAVI OPERATIVI

# Associazione piano dei conti aziendale (1/2)

Ai fini della riclassificazione di Stato patrimoniale e Conto economico occorre preventivamente associare gli schemi che si vogliono utilizzare ai singoli conti del piano dei conti aziendale considerando che:

- possono essere associate solo le voci di ultimo livello dello schema
- l'associazione è sovra annuale
- negli schemi in cui il criterio di riclassificazione è compatibile con quello del bilancio civilistico è disponibile l'associazione automatica da codici UE
- è possibile evidenziare i soli conti che risultano effettivamente movimentati a consuntivo
- per scongiurare squadrature nei dati riclassificati è possibile verificare la presenza di conti movimentati non associati
- sui conti patrimoniali è possibile impostare una doppia associazione, ossia un'associazione ad una voce della sezione Attività nel caso il saldo contabile abbia segno DARE e un'associazione ad una voce della sezione Passività nel caso il saldo contabile abbia segno AVERE (ad esempio sui conti di tipo banca)
- per impostare un'associazione in modalità manuale è possibile selezionare anche la voce di mastro o un gruppo di più conti; l'associazione si conferma cliccando sul pulsante



# Associazione piano dei conti aziendale (2/2)

## Associazione conti Analisi di Bilancio

Tipologia dei conti

Patrimoniali  Economici  Conti d'ordine

Riclassificazione

Analisi - Conto economico

Totale conti: 183 Associati: 177 Movimentati ma non associati: 2

Codice	Descrizione	Dare	Avere	Criterio Rip. B.U.	Dettagli B.U.
-	Mastro 701				
701.00001	RIM.INIZ.MATERIE PRIME	CM		SEDEBA_100	
701.00301	RIMANENZE INIZIALI - GENERICO -	CM		SEDEBA_100	
-	Mastro 702				
702.00011	SEMILAVORATI C/ACQUISTI	CM		SEDEFG_100	
702.00015	COMPONENTI C/ACQUISTI	CM		SEDEFG_100	
702.00020	MATERIE DI CONSUMO C/ACQUISTI	CM		SEDEFG_100	
702.00051	MERCI C/ACQUISTI	CM		SEDEFG_100	
702.00053	SCONTI-ABBUONI ACQ.MERCI	CM		SEDEFG_100	
702.01000	RESI SU ACQUISTI PROVA	CM		SEDENA_100	
702.01001	materiali misti	CM		SEDENA_100	
-	Mastro 704				
704.00002	MATERIALE DI PULIZIA	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
704.00004	CANCELLERIA	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
704.00010	ALTRI ACQUISTI	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
704.00012	ACQUISTO BENI INF. A 516,46	CM			
704.00013	ACQUISTO BENI INF. A 516,46 (50%)	CM			
704.00014	ACQUISTO BENI INF. A 516,46 (80%)	CM			
704.01000	altri materiali	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
704.01001	materiali diversi	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
704.01004	materiali assemblati	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
704.01007	MERCI C/ACQUISTI AGRICOLI	CM		BASE_RIP	NUMERO DIPENDENTI
-	Mastro 709				
709.00001	RISCALDAMENTO	CM		UNIFORME	
709.00002	ACQUA	CM		UNIFORME	
709.00003	ENERGIA ELETTRICA	CM		UNIFORME	
709.00004	SERVIZI DI PULIZIA	CM		UNIFORME	
709.00005	CONSULENZE LEGALI-NOTARILI	CM		UNIFORME	
709.00006	SEFE POSTALI	CM		UNIFORME	

Codice	Descrizione
VP	Valore della produzione
CM	Consumi di materie e servizi
CL	Costo del lavoro
CS	Costi di struttura
OF	Oneri finanziari
GNC	Gestione non caratteristica
IT	Imposte e tasse

Chiudi

Salva

Elimina associaz.  
selezionate

Associazione  
autom. (codici ue)

Esporta associazioni

Importa associazioni

Stampa per  
codice conto

Elimina tutte  
le associazioni

Evidenzia conti  
movimentati

Importa criteri  
ripartizione

Elimina associazioni  
non movimentate

# Analisi per indici

<b>ADP XBRL</b>	<b>ABC - ALFA SRL - 2021</b>
<b>Esito elaborazione</b>	

Periodo selezione [Gennaio - Dicembre](#)

	Sigla	Descrizione	2017	2018	2019	2020	2021
	DI - Dilazione						
	DIL.CRE.	Dilazione dei crediti (gg)	319,5604	11.816,0083	719,0349	2.273,6345	42,4878
	DIL.DEB	Dilazione dei debiti	221,4629	8.184,7446	541,6690	1.559,3634	53,2646
	DIL.MAG.	Dilazione del magazzino (gg)	0,9000	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
	EF - Efficienza						
	CL.DIP	Costo del lavoro per dipendente	11.966,6667	173,3333	2.000,0000	0,0000	154.333,3333
	FAT.DIP	Fatturato per dipendente	40.000,0000	1.092,8960	25.226,9123	9.698,7430	564.710,2183
	MOLV	Margine operativo lordo sulle vendite	0,0363	0,6199	0,8738	0,9465	0,1737
	OFV	Oneri Finanziari sulle vendite	0,0075	0,2440	0,0106	0,0000	0,0001
	VAD	Valore aggiunto per dipendente	13.419,9457	850,8197	24.042,0237	9.180,1730	252.428,0367
	VAV	Valore aggiunto sulle vendite	0,3355	0,7785	0,9530	0,9465	0,4470
	EL - Elasticità						
	ELA.ATT.	Elasticità dell'Attivo	0,9593	0,9628	0,9680	0,9725	0,9840
	ELA.PAS.	Elasticità del passivo	0,2883	0,2899	0,3283	0,3333	0,3766
	LI - Liquidità						
	ACID	Acid test ratio	1,8801	1,8775	1,6216	1,4596	1,8156
	ALFA2014	INDICE ALFA	0,0208	0,7625	0,0330	0,0859	0,0015
	CURRENT	Current Test Ratio	3,3271	3,3212	2,9490	2,9176	2,6132
	QUICK	Quick test ratio	3,3231	3,3212	2,9490	2,9176	2,6132

L'analisi per indici può essere eseguita sulla base di tutti gli schemi di riclassificazione (distribuiti o personalizzati) presenti nell'archivio.

Passepartout distribuisce le principali tipologie di indici di bilancio (25 predefiniti):

- Dilazione
- Efficienza
- Elasticità
- Liquidità
- Redditività
- Rotazione
- Solidità

# Analisi per indici: KPI personalizzati

Nella creazione di KPI personalizzati è possibile includere nella formula:

- voci degli schemi di riclassificazioni
- singoli conti del piano dei conti
- costanti numeriche

E' inoltre possibile inserire un commento su ciò che esprime l'indicatore e definire dei **valori soglia minimi e massimi** per la valutazione della performance.

ADP Riclassificazioni - Anagrafica indici -> Variazione

Codice: INCRIS  
Descrizione: incidenza ristorante su utile netto  
Distribuito:   
Tipologia: RE - Redditività  
Crescente  Decrescente   
Stato Patr.:   
Conto Econ.: U.S.A.L.I. (settore alberghiero)

Valori di soglia standard

Soglia inferiore	Soglia superiore
20,0000	30,0000

Valori di soglia personalizzati

Anno	Soglia inferiore	Soglia superiore
2011	20,0000	30,00
2012	20,0000	30,00
2013	20,0000	30,00
2014	20,0000	30,00
2015	0,0000	0,00
2016	0,0000	0,00
2017	0,0000	0,00
2018	0,0000	0,00
2019	0,0000	0,00
2020	0,0000	0,00
2021	0,0000	0,00

Commento | Stato Patrimoniale | Conto Economico | Conti

A	A - RICAVI OPERATIVI
CAM	CAMERE
RALI	Ricavi All Inclusive
RPCO	Ricavi Pensione Completa
RMPE	Ricavi Mezza Pensione
RBEB	Ricavi B&B
RPTM	Ricavi Pernottamento
REB	RISTORANTE E BAR
RRIS	Ricavi Ristoranti
RBAR	Ricavi Bar
SPA	SPA
RSPA	Ricavi SPA
EVE	EVENTI
REVE	Ricavi Eventi
CON	CONVEGNI
RCON	Ricavi Convegni
ALT	ALTRO
RADP	Ricavi Altri Dipartimenti
RVAR	Ricavi Vari
B	B - COSTI DIRETTI DEI SERVIZI OPERATIVI

Inserisci nella formula

Formula

Cancella Elimina Inserisci ( ) + - / \* Abs( Numero

1 ( RISTORANTE E BAR / M - UTILE NETTO (I-L) ) \* 100

# Analisi degli scostamenti

- **su anno precedente:** lo scostamento viene calcolato tra periodi omogenei (anno, mese, trimestre,...) confrontando i dati dell'anno aperto con i dati dell'anno precedente.
- **su periodo precedente:** lo scostamento viene calcolato tra ogni periodo dell'anno aperto (mese, bimestre, trimestre...) e il periodo immediatamente precedente (ad es. scostamento febbraio 2023 su gennaio 2023, marzo 2023 su febbraio 2023 e così via)

		Cod.	Descrizione	Anno 2021	%	Anno 2022	%	Scostamento 2022-2021	%	Anno 2023	%	Scostamento 2023-2022	%
	+	VP	Valore della produzione	16.941.306,55	100,00	15.081.967,21	100,00	-1.859.339,34	-10,98	18.500.000,00	100,00	3.418.032,79	22,66
	+	CM	Consumi di materie e servizi	11.132.465,45	65,71	9.816.786,88	65,09	-1.315.678,57	-11,82	7.315.000,00	39,54	-2.501.786,88	-25,48
			Valore aggiunto	5.808.841,10	34,29	5.265.180,33	34,91	-543.660,77	-9,36	11.185.000,00	60,46	5.919.819,67	112,43
	+	CL	Costo del lavoro	4.630.000,00	27,33	3.584.000,00	23,76	-1.046.000,00	-22,59	3.116.500,00	16,85	-467.500,00	-13,04
			Margine operativo lordo	1.178.841,10	6,96	1.681.180,33	11,15	502.339,23	42,61	8.068.500,00	43,61	6.387.319,67	379,93
	+	CS	Costi di struttura	29.501,64	0,17	29.521,31	0,20	19,67	0,07		0,00	-29.521,31	-100,00
			Risultato operativo	1.149.339,46	6,78	1.651.659,02	10,95	502.319,56	43,71	8.068.500,00	43,61	6.416.840,98	388,51
	+	OF	Oneri finanziari	2.500,00	0,01	14.000,00	0,09	11.500,00	460,00	50.000,00	0,27	36.000,00	257,14
	+	GNC	Gestione non caratteristica	13.090,16	0,08	15.500,00	0,10	2.409,84	18,41	12.000,00	0,06	-3.500,00	-22,58
			Reddito lordo	1.159.929,62	6,85	1.653.159,02	10,96	493.229,40	42,52	8.030.500,00	43,41	6.377.340,98	385,77
	+	IT	Imposte e tasse	527.703,32	3,11	537.326,19	3,56	9.622,87	1,82		0,00	-537.326,19	-100,00
			Reddito netto	632.226,30	3,73	1.115.832,83	7,40	483.606,53	76,49	8.030.500,00	43,41	6.914.667,17	619,69



# Controllo di gestione

# Strumenti di controllo di gestione

---

Tramite le funzionalità di Controllo di gestione è possibile:

- **Determinare dati previsionali di Conto economico (Budget economico)**
- **Analizzare gli scostamenti tra valori di Budget e relativi dati di consuntivo**
- **Riclassificare i dati di consuntivo con dettaglio analitico per Centri di Costo e Ricavo o in alternativa per Business Unit**

# Budget (1/2)

Tramite lo strumento del **Budget** è possibile programmare i **valori previsionali di costi e ricavi** all'interno di una **riclassificazione di Conto Economico** distribuita o personalizzata con un orizzonte temporale di **breve periodo** (12 mesi).  
Ogni voce di primo livello dello schema di riclassificazione adottato costituisce un **Budget operativo** di costo o ricavo.

La stima dei valori preventivi di ogni budget operativo si può ottenere mediante l'adozione dei seguenti criteri:

- **Storico**

- viene calcolato il valore medio osservato nella serie storica fino a 5 anni precedenti

- **Variazione media percentuale**

- **Percentuale**

- decremento/incremento in percentuale rispetto ai dati di consuntivo dell'anno antecedente a quello di budget

- **Correlazione costi/ricavi**

- viene calcolata la correlazione in percentuale a consuntivo fino a 5 anni precedenti
- la percentuale calcolata viene applicata al valore previsionale di ricavo per la determinazione del costo ad esso correlato

# Budget (2/2)

Per ogni budget operativo di ricavo o costo sono previste 4 fasi operative:

- **Correlazioni** (fase facoltativa per definire eventuali correlazioni costi/ricavi significative)
- **Analisi storica** (fase di sola visualizzazione per verificare l'andamento storico dei singoli conti e i valori medi che ne derivano)
- **Immissione dati** (fase obbligatoria per la scelta del criterio di determinazione del valore di preventivo)
- **Ripartizione mensile** (fase obbligatoria per la scelta della modalità di ripartizione del valore di preventivo annuale sui singoli mesi)

Budget								
RI - RICAVI DI VENDITA	IMMISSIONE DATI							
Budget 2023	Descrizione	2022	Budget 2023	Var. %	Media	Var % Media	Correlazione	Criterio
2023	RICAVI DI VENDITA	15.081.967,21	15.534.426,23	3,00	6.621.684,09			
<input checked="" type="checkbox"/> RICAVI DI VENDITA	Ricavi lordi di vendita	15.081.967,21	15.534.426,23	3,00	6.621.684,09	20.399.968,37	0,00	
<input checked="" type="checkbox"/> Correlazioni	801.00001 PRODOTTI FINITI C/VENDITE	0,00	0,00	0,00	45.901,64	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> Analisi storica	801.00011 MERCI C/VENDITE	81.967,21	84.426,23	3,00	3.552.176,88	1.649.968,37	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> Immissione dati	801.00021 IMBALLAGGI C/VENDITE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> Ripartizione mensile	801.00051 ALTRI RICAVI DELLE VENDITE	0,00	0,00	0,00	21.557,38	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> COSTI VARIABILI	801.00066 MERCI C/VENDITE DISPOSITIVI DPI	0,00	0,00	0,00	1.130,16	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> COSTI FISSI	803.00001 RICAVI PRESTAZIONI SERVIZI	15.000.000,00	15.450.000,00	3,00	3.000.000,00	18.750.000,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> GESTIONE EXTRACARATTERISTICA	803.00011 LAVORAZIONI C/TERZI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> GESTIONE FINANZIARIA	803.00031 ALTRI RICAVI DELLE PRESTAZIONI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> GESTIONE STRAORDINARIA	810.00007 ALTRI RICAVI E PROVENTI VARI	0,00	0,00	0,00	918,03	0,00	0,00	Percentuale
<input checked="" type="checkbox"/> IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	Resi abbuoni detrazioni			0,00				
<input type="checkbox"/> Riepilogo								

# Scostamento Budget-Consuntivo (1/2)

Terminata la predisposizione del budget, man mano che si contabilizzano a consuntivo i dati dell'anno di budget si procede con il monitoraggio costante del raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso l'**analisi degli scostamenti** rispetto ai **dati effettivi di consuntivo**. Al fine di adottare eventuali azioni correttive in modo **tempestivo** è opportuno calcolare gli scostamenti su base **mensile** o al massimo trimestrale.

		Cod.	Descrizione	Preventivo Budget 2023	%	2023	%	Scostamento	%	
	+	VP	Valore della produzione	15.534.426,23	100,00	18.500.000,00	100,00	2.965.573,77	19,09	
	+	CM	Consumi di materie e servizi	10.111.290,49	65,09	7.315.000,00	39,54	-2.796.290,49	-27,66	
			Valore aggiunto	5.423.135,74	34,91	11.185.000,00	60,46	5.761.864,26	106,25	
	+	CL	Costo del lavoro	3.091.520,00	19,90	3.116.500,00	16,85	24.980,00	0,81	
			Margine operativo lordo	2.331.615,74	15,01	8.068.500,00	43,61	5.736.884,26	246,05	
	+	CS	Costi di struttura	30.406,95	0,20	0,00	0,00	-30.406,95	-100,00	
			Risultato operativo	2.301.208,79	14,81	8.068.500,00	43,61	5.767.291,21	250,62	
	+	OF	Oneri finanziari	14.420,00	0,09	50.000,00	0,27	35.580,00	246,74	
	+	GNC	Gestione non caratteristica	15.965,00	0,10	12.000,00	0,06	-3.965,00	-24,84	
			Reddito lordo	2.302.753,79	14,82	8.030.500,00	43,41	5.727.746,21	248,73	
	+	IT	Imposte e tasse	553.445,97	3,56	0,00	0,00	-553.445,97	-100,00	
			Reddito netto	1.749.307,82	11,26	8.030.500,00	43,41	6.281.192,18	359,07	

# Scostamento Budget-Consuntivo (2/2)

Per la valutazione della performance degli scostamenti:

- è possibile definire le **soglie superiori e inferiori di scostamento** entro le quali viene assegnata la fascia di valutazione (la soglia percentuale predefinita è il 10%)
- è possibile definire i **colori delle tre fasce** di valutazione (*Buona, Normale, Attenzione*)

AOP Parametri - Scostamento Colori e soglie

Attenzione ■ Colore

Normale ■ Colore

Buono ■ Colore

Soglia superiore 10 % di scostamento

Soglia inferiore - 10 % di scostamento

Ok Annulla

	Voci di Ricavo	Voci di Costo
Superamento soglia superiore	Buona	Attenzione
Superamento soglia inferiore	Attenzione	Buona

# Analisi di bilancio per Centri di Costo/Ricavo

## Fasi dell'analisi:

- Codifica dei CCR nel gestionale Passepartout (fino ad un max di 999);
- Inserimento delle informazioni analitiche nelle registrazioni di primanota (in testata o sulle singole righe);
- Esportazione dati contabili nel modulo ADP con parametro CCR

In questo modo si possono ottenere in modo semplice e immediato delle rilevazioni di **Contabilità Analitica** direttamente sul Piano dei Conti della Contabilità generale con la logica del **sistema unico contabile**, cioè un sistema in cui la contabilità analitica è completamente incorporata all'interno della contabilità generale.



# Analisi di bilancio per Business Unit (1/3)

Per Business Unit si intende un'unità organizzativa autonoma di un'impresa preposta alla gestione di un particolare business.

## Fasi operative dell'analisi:

- **Definizione extracontabile delle Business Unit** (fino ad un massimo di 10) nel menu *Parametri – Business unit*;
- Definizione di **criteri di ripartizione personalizzati (BASI DI RIPARTO e PESI PERCENTUALI PREDEFINITI)**
- **Assegnazione dei criteri di ripartizione al piano dei conti aziendale** nella fase di **Associazione conti** degli schemi
- Elaborazione degli strumenti di analisi di bilancio e di controllo di gestione con selezione delle Business Unit

Business Unit	Criteri di ripartizione	Basi di riparto	Percentuali predefinite				
Nr	Descrizione	UM	SEDEBA	SEDEFG	SEDENA	Totale	
1	NUMERO DIPENDENTI	NR	10	25	35	70	
2	SUPERFICIE OCCUPATA	MQ	300	500	150	950	
3	NUMERO MEZZI	NR	2	3	7	12	
4	ORE LAVORO	H	100	250	300	650	
5							
6							
7							
8							
9							
10							



# Analisi di bilancio per Business Unit (2/3)

---

I criteri di ripartizione che possono essere impostati in fase di associazione conti per suddividere analiticamente i saldi contabili sulle varie Business Unit sono i seguenti:

- Ripartizione al **100%** (il saldo del conto viene assegnato interamente ad un'unica BU)
- Ripartizione in **parti uguali**
- Ripartizione **proporzionale ai ricavi** di BU (applicabile solo ai conti di Costo)
- Ripartizione del 50% del saldo con criterio proporzionale ai ricavi di BU e il restante 50% in parti uguali (applicabile solo ai conti di Costo)
- Ripartizione tramite **base di riparto** (da codificare, ad esempio superficie occupata, numero dipendenti, ecc.)
- Ripartizione del 50% del saldo con base di riparto e il restante 50% in parti uguali
- Ripartizione tramite **peso percentuale predefinito** (da codificare, ad es. 20% a BU1, 30% a BU2 e 50% a BU3)

# Analisi di bilancio per Business Unit (3/3)

Nell'esempio sono state definite tre Business Unit coincidenti con le sedi in cui opera l'impresa.

I dati economici complessivi (prima colonna) vengono ripartiti sulle tre sedi operative in base ai criteri di ripartizione scelti

Cod.	Descrizione	Anno 2023	SEDE BARI 2023	%	SEDE FOGGIA 2023	%	SEDE NAPOLI 2023	%
VP	Valore della produzione	1.500.000,00	300.000,00	100,00	450.000,00	100,00	750.000,00	100,00
CM	Consumi di materie e servizi	320.000,00	5.000,00	1,67	295.000,00	65,56	5.000,00	0,67
	Valore aggiunto	1.180.000,00	295.000,00	98,33	155.000,00	34,44	745.000,00	99,33
CL	Costo del lavoro	66.500,00	9.500,01	3,17	23.749,99	5,28	33.250,00	4,43
	Margine operativo lordo	1.113.500,00	285.499,99	95,17	131.250,01	29,17	711.750,00	94,90
CS	Costi di struttura	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Risultato operativo	1.113.500,00	285.499,99	95,17	131.250,01	29,17	711.750,00	94,90
OF	Oneri finanziari	30.000,00	10.000,00	3,33	10.000,00	2,22	10.000,00	1,33
GNC	Gestione non caratteristica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Reddito lordo	1.083.500,00	275.499,99	91,83	121.250,01	26,94	701.750,00	93,57
IT	Imposte e tasse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Reddito netto	1.083.500,00	275.499,99	91,83	121.250,01	26,94	701.750,00	93,57



Grazie per  
l'attenzione

---

Marco Tamburini